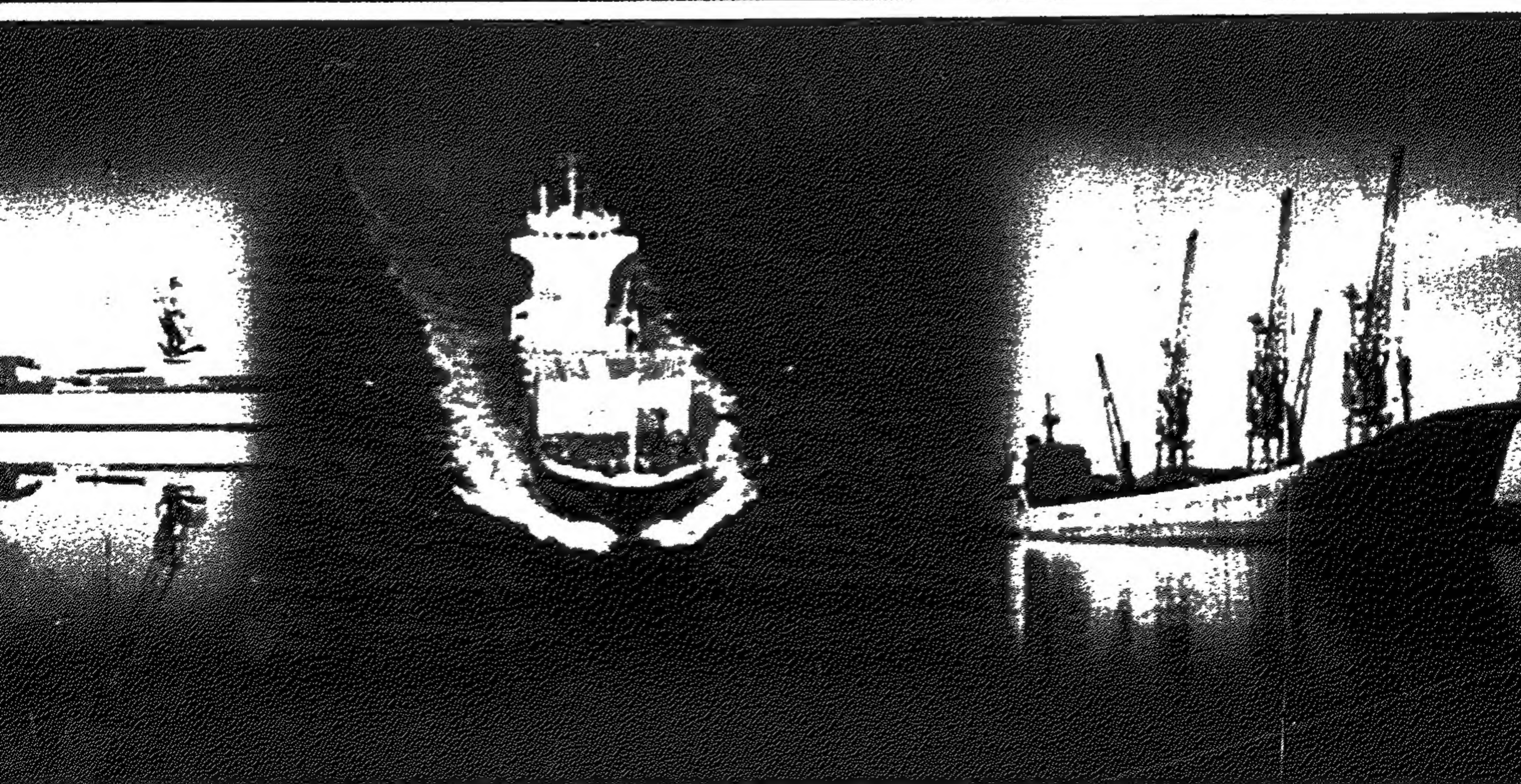


إدارة الميناء البحري

(التجارة الخطية)

مطلبات التطبيق - متطلبات البريالة

الدكتور / شريف محمد ماهر



إدارة النقل البحري

(التجارة الخطية)

فعاليات التطبيق – متطلبات الريادة

دكتور

شريف محمد ماهر

الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

2006

الدار الجامعية

84 شارع زكريا غنيم – الإبراهيمية

من. ب الإبراهيمية – رمل الإسكندرية

5907466 5917882

E-mail: m20ibrahim@yahoo.Com

اسم المؤلف ، د. شريف محمد ماهر
اسم الكتاب، إدارة النفل البحري والتجارة الفطية
الناشر ، الدار الجامعية - الإسكندرية
العنوان ، 84 شارع زكريا غنيم - الأبراهيمية - الإسكندرية
تليفون ، 5917882 - 5907466
سنة النشر ، 2006
رقم الإيداع ، 1728 / 2006
الترقيم الدولي ، 5 - 000 - 422 - 977

فريق إخراج الكتاب ،
الإشراف الفني و التجهيز ، الدار الجامعية - الإسكندرية
تصميم الغلاف ، أميرة أحمد رافت
الطباعة والتجليد ، الجال للطباعة

﴿ وما توفيقى إلا بالله
عليه توكلت وإليه أنيب ﴾

صدق الله العظيم

سورة هود الآية (88)

الإهداء

إلى بناتي الأحياء

النور في قلبين وعينين ...

المؤلف

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
5الأهداء.....
9قائمة المصطلحات.....
11تقديم الكتاب.....
	الفصل الأول
15	التجارة العالمية البحرية
	الفصل الثاني
55	المؤتمرات الملاحية واستراتيجيات التجارة البحرية
	الفصل الثالث
83	الجوانب التطبيقية لعمل التجارة البحرية
	الفصل الرابع
111	الحاويات وأثرها على التجارة الخطية والنقل متعدد الوسائط
	الفصل الخامس
141	قواعد سلوك النقل البحري. وقرارات شركات التجارة الخطية
	الفصل السادس
203	تنظيم شركات الخدمات الخطية. وعقود إدارتها وتشغيلها
	الفصل السابع
261	تسويق الخدمات الخطية في النقل البحري
	الفصل الثامن
299	شرح البيوع التجارية اللوائية
	الفصل التاسع
315	تصورات النقل البحري حتى عام 2020
	ملحق (1)
331	نظم تبادل المعلومات إلكترونيا في مجال النقل متعدد الوسائط
343المراجع.....

قائمة المصطلحات

BAF	Bunkering Adjustment Factor
c.i.f.	Cost, Insurance And Freight
DMECs	Developed Market-Economy Countries
dwt	Deadweight Tons
ECLAC	Economic Commission For Latin America And The Caribbean
EEC	European Economic Community
EU	European Union
FDI	Foreign Direct Investment
FIO	Free In And Out
f.o.b.	Free On Board
GDP	Gross Domestic Product
grt	Gross Registered Tons
IICL	Institute Of International Container Lessors
IMF	International Monetary Fund
IMO	International Maritime Organization
IT	Information Technology
LDC	Least Developed Country
LNG	Liquefied Natural Gas

LPG	Liquefied Petroleum Gas
mbpd	Million Barrels Per Day
NAFTA	North American Free Trade Agreement
OECD	Organization For Economic Co-Operation And Development
OPEC	Organization Of The Petroleum Exporting Countries
TEU	20-Foot Equivalent Unit
ULCC	Ultra-Large Crude Carrier
UNCTAD	United Nations Conference On Trade And Development
VLCC	Very Large Crude Carrier
WS	Worldscale
WTO	World Trade Organization

المقدمة

من أهم السمات البارزة لكوكبنا الأرض هي أن مياه البحار والمحيطات تغطي حوالي 71 في المائة من مسطحه، وتستغل هذه المساحة الشاسعة من المياه كمصدر من مصادر الرزق، فيحصل منها على غذائه، وتوفر له أرخص وسائل النقل والتجارة.

وقد لعبت التجارة البحرية دوراً مؤثراً وفعالاً في صنع الحضارة الإنسانية وتقدمها منذ نشأة الحضارات الأولى على امتداد القرون، حيث تطورت خدمة النقل البحري تطوراً هائلاً لم يخص السفن وحدها كأهم وحدة اقتصادية بل شمل عناصر النقل البحري كافة.

وتعتبر التجارة الخارجية لأية دولة من العوامل الهامة والمحفزة لنموها الاقتصادي وحيث إن نمو وازدهار التبادل التجاري يرتبط إلى حد كبير بتوافر وسائل نقل مناسبة، لذا فإن وجود نظام نقل اقتصادي على درجة من الكفاءة والانتظام، يعتبر مطلباً أساسياً لخدمة أهداف التبادل التجاري على المستوى العالمي والمحلي على حد سواء، وهو ما تحققه خدمة النقل البحري، وخاصة النقل بالخطوط المنتظمة، والتي يتناولها هذا الكتاب بشيء من التفصيل، حيث يتحدث عن كافة الجوانب المتعلقة بها، والتي تساعد على نجاح تلك الخدمة المميزة، والتي يعتمد عليها نحو 80% من حجم التجارة العالمية التي تنقل عبر البحار، وإن كانت تلك الخدمة تخص نوعية البضائع - وهي البضائع العامة - إلا إنها نسبة كبيرة لا يمكن لأحد أن يتغاضى عنها، ولذلك تم تقديم ذلك الكتاب إسهاماً لتعريف القارئ على جانب من أهم جوانب خدمة النقل البحري.

ورغم تعدد مسميات المنظمات التي تباشر أعمالاً دولية . إلا أنها جميعاً تتعامل مع أنشطة الأعمال التي تتعدى الحدود القومية للدولة الأم، حيث تحركات السلع، الخدمات، رأس المال، نقل التكنولوجيا، المعلومات أو البيانات أو الإشراف على العمالة.

ويثير التعريف السابق للعمل الدولي العديد من التحديات التي تواجه الإدارة، وهي تختلف عن تلك التي يواجهها مديرو المؤسسات القومية أو الوطنية، وتنتج هذه التحديات نتيجة التعقد الموجود في المعاملات التجارية عبر الحدود الجغرافية، لعدم تجانس البيئات المتعامل فيها من حيث العملاء، القوانين، العادات، السلوكيات، القيود، اللغات..... وغيرها.

وبناء على ما سبق، تتم الأعمال الدولية خارج الحدود الدولة الواحدة، أي تخص أكثر من دولة، وأكثر من بيئة وثقافة واحدة في الوقت نفسه. وكلما تعددت البيئات والثقافات. كلما تعقد العمل الدولي ويدعو إلى الإدارة المثالية الديناميكية المرنة.

وامام الدور المتعاظم لمؤسسات النقل البحري، ومشاركتها الدولية في اقتصاديات العديد من الدول، وتغطية أنشطتها لمعظم القطاعات الاقتصادية – وجدت كثير من هذه المؤسسات أنها تشارك بأصولها حول العالم. وإن كثيراً من العمالة التي تستخدمها من دول أجنبية. وكثيراً من متحصلاتها متداولة أجنبياً، وأنها تقوم بعمليات تشغيلية هامة خارج الأطر القانونية للدول التي توجد بها شركاتها الأم. وتدير استثماراتها عالمياً، وتحكم التوقعات الدولية لقراراتها، ويصبح العالم كله سوقاً لها ومجالاً لعملياتها، وتكون الدولة أحد أجزاء العالم الذي تحول إليه عملياتها.

ومثلما تتعدد التوجهات الدولية الخاصة بشركات النقل الخطى، تتعدد أيضاً النماذج التي تستخدم في هذا المجال، ويعد عقد الإدارة أحد هذه النماذج وانسبها استخداماً في نطاق العمل الدولي، خاصة في الدول المضيفة العربية والنامية. هذا بالرغم مما سببه استخدام شركات النقل الخطى الدولية لهذا الأسلوب من مشكلات في بعض هذه الدول مثال :

1. السيطرة على عملية صنع واتخاذ القرارات من خلال ما تفرضه هذه الشركات من شروط تعاقدية، مثال : ضرورة نقل المعارف التكنولوجية الخاصة بها، وضرورة إعطائها السلطة الكاملة في إدارتها للمشروعات، وضرورة تعيين العمالة التابعة لها في المواقع التنظيمية التي تمكنهم من مباشرة السلطة والرقابة على العمالة المحلية.

2. تحقيق الشركات لزامها غير مباشرة فاقت في اهميتها - احيانا - ما حصلت عليه من اجر مباشر .

3. المساهمة في زيادة عجز موازين المدفوعات، من خلال التأثير سلبا على مقدار النقد الأجنبي المتاح داخل الدولة، سواء اكان لدفع مقابل التكنولوجيا والمساعدات الفنية والخدمات الأخرى التي تقدمها ، أم بفعل تحويلات ارباحها، ومرتببات العاملين التابعين لها إلى دولهم الأم .

4. انخفاض المساهمة في استيعاب فائض القوى العاملة المحلية .

ويمثل ما سبق محور هذا المؤلف العلمي.

وإذ يشكر المؤلف د. عصام عبد الفنى على بكلية التجارة جامعة بنها على مساهمته الفعالة فى هذا المؤلف والتي لولا مجهوداته ومساهمته ما خرج إلى النور بهذا الشكل الجيد.

والمؤلف إذ يدعون الله أن يوفقه في هذا العمل. آملا أن يكون هذا المؤلف العلمي لبنة مثمرة في حقل إدارة الأعمال الدولية والنقل البحري، يمكن للباحثين والممارسين والمهتمين الاستفادة منه .

المؤلف

الفصل الأول
التجارة العالمية البحرية

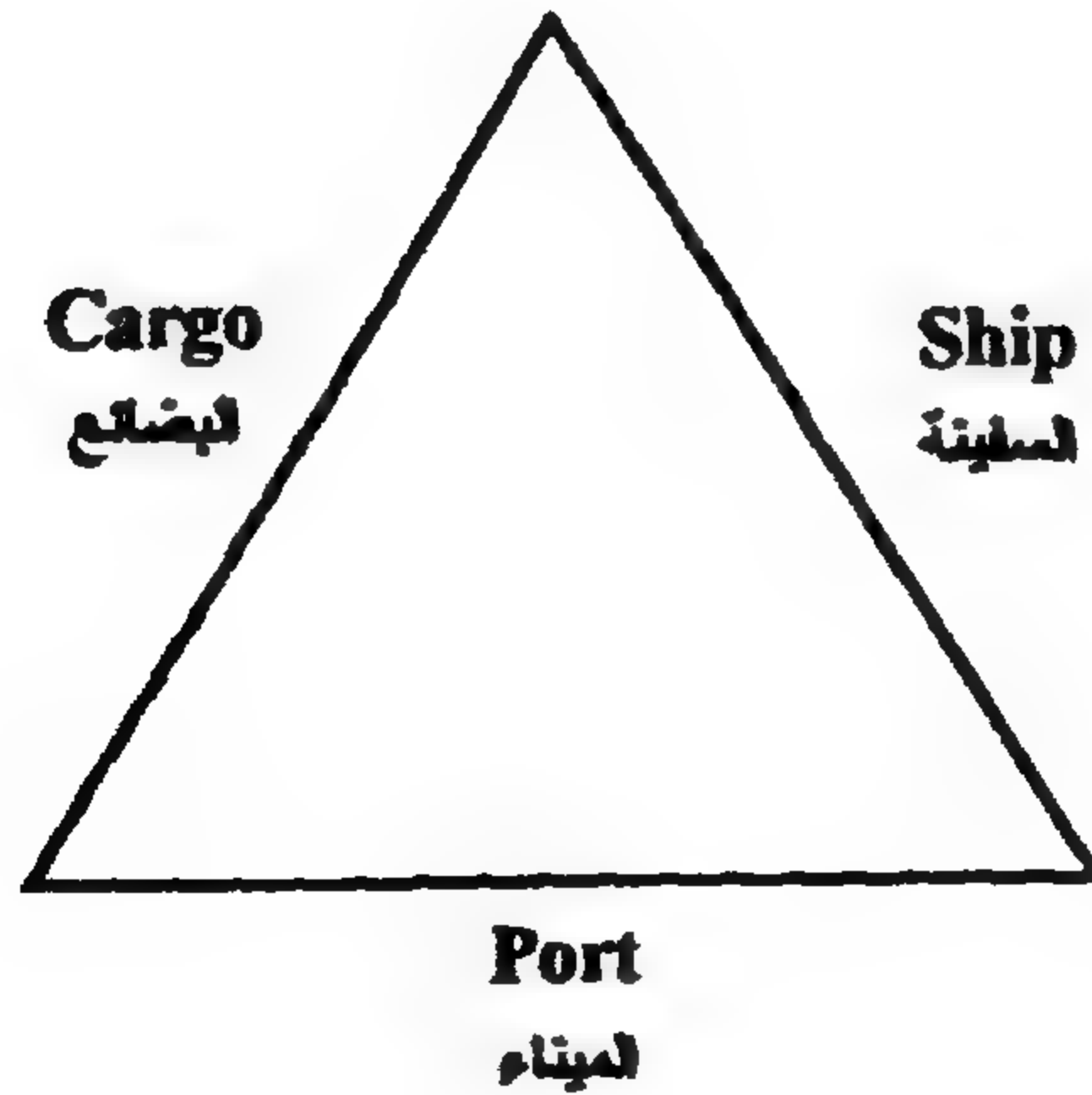
التجارة العالمية البحرية

(البضائع / أنواع السفن)

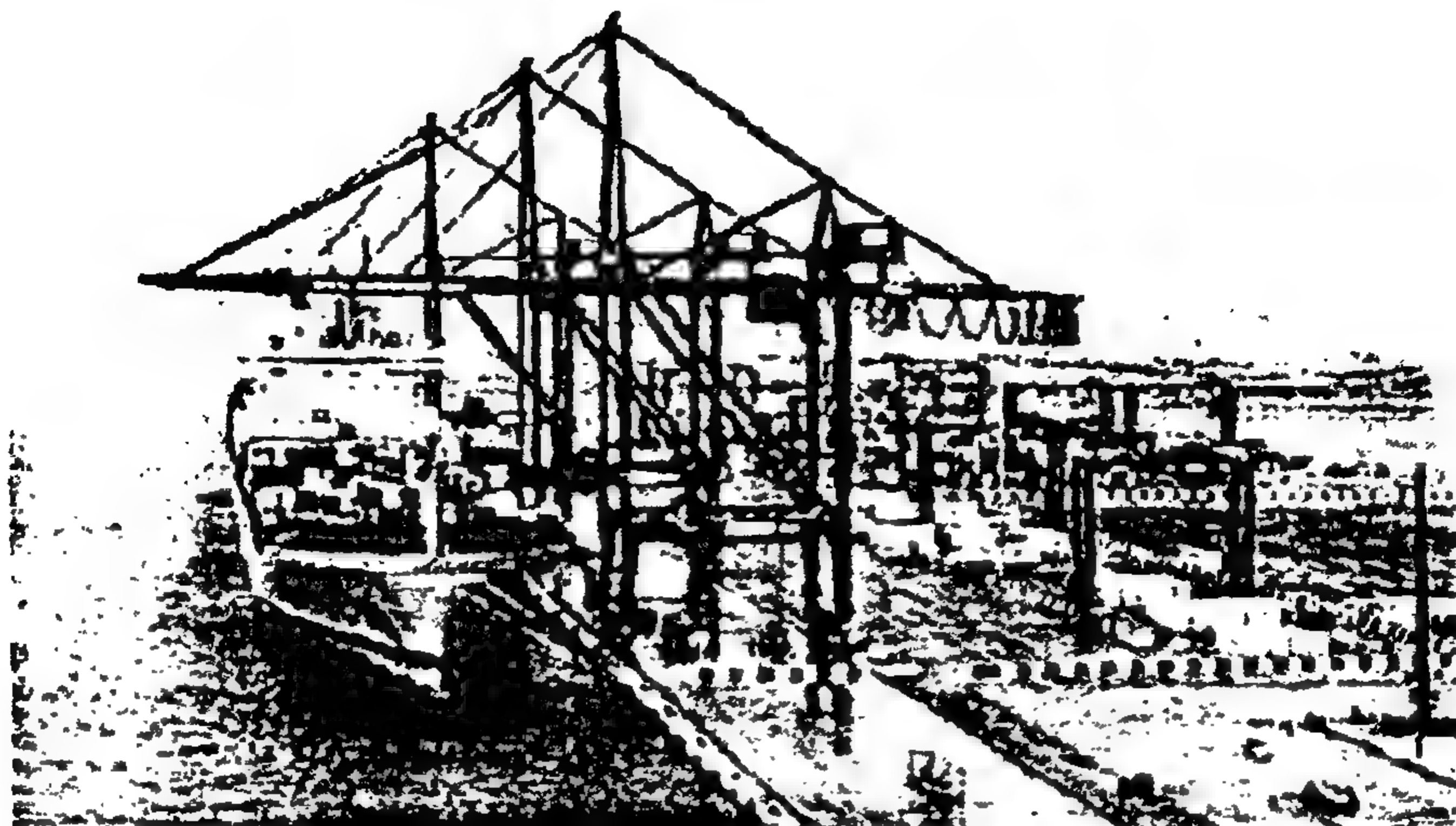
General Cargo Transportation

مقدمة :

يرتبط النقل البحري ارتباطاً وثيقاً بحركة التجارة العالمية المنقولة بحراً نظراً لقيام النقل البحري بسفنه المختلفة من نقل نحو 80% من حجم التبادل التجاري حول العالم وعليه فلكي تكون خدمة النقل البحري متكاملة لا بد من اكتمال عناصر النقل البحري أو ما يسمى بمنظومة النقل البحري والتي تتمثل مكوناتها في السفينة والبضائع والميناء .



شكل (1-1)



شكل (2-1)

1-1 عناصر النقل البحري :

1-1-1 السفينة Ship :

سوف نتناول السفينة في بداية حديثنا ، حيث إنها تمثل الوحدة الاقتصادية الأساسية في خدمة النقل البحري ، وذلك إذا ما قيست بكمية البضائع المنقولة دفعة واحدة ، حيث لا تستطيع أي وسيلة نقل أخرى نقل هذا الكم من البضائع في المرة الواحدة ، وهو ما يطلق عليه باقتصاديات الحجم ، وإذا ما تحدثنا عن السفن بشكل عام ، فهناك نوعان أساسيان :

أ- سفن البضائع الخطية : Liners

هي تلك السفن التي تقوم بالخدمة طبقاً لبرنامج محدد المواعيد بين مجموعة من الموانئ بتردد ثابت وبجدول معلنة ، ويجب على القارئ أن يلاحظ أن هذه الوظيفة لا تعتمد على توافر الحجم أو السرعة ، وإنما تقوم سفينة البضائع الخطية بتوفير خدمات خطية لنقل البضائع لجميع الشاحنين الذين يحتاجون إليه ،

وتتبع سفن البضائع الخطية في توزيع البضائع بطرق مخططة ، بصرف النظر إذا كانت مشحونة بالكامل أم غير مشحونة ، بل إن أساس تشغيل سفن البضائع الخطية هو الخدمة المنتظمة ، طبقاً لبرنامج محدد المواعيد ، وهو السمة المميزة لهذا القطاع ، ويعتبر في غاية الأهمية بالنسبة لمالك السفينة . أن يبذل كل ما في جهده لكي تبصر / تصل السفينة في الموعد المحدد لها ، وإلا فسوف تتدهور مكانته في السوق بسرعة كما أنه سوف يفقد سمعته فيه .

ويتطلب تشغيل سفن البضائع الخطية وجود أسطول ذي حجم مناسب ، وعدد كبير نسبياً من المؤسسات البرية - لذلك يغلب على شركات الملاحة الخطية أن تكون مؤسسات تجارية كبيرة ، كما تلاحظ خلال السنوات القليلة الماضية بتشغيل سفن الحاويات على أساس اتصالات شركات ، مع تواجد حجم صغير من سفن نقل البضائع العامة - المجزأة ذات الأسطح المبنية في الخدمة - بصفة خاصة في شبه القارة الهندية ومناطق الشرق ، والدول النامية ودول أوروبا الشرقية تعتبر سفن البضائع الخطية سفناً مصممة لنقل البضائع العامة ، يعمل هذا النوع من السفن على خطوط ملاحية محددة الموانئ ، ويشكل هذا الفرع أحد أهم وأكبر فئات السفن في العالم ، وتوفر شبكة من الخدمات تربط بين جميع أجزاء العالم جميعها ، لا تعمل السفن التي تنقل بضائع عامة في المحيطات والبحر الأبيض فحسب ، بل في الرحلات البحرية القصيرة والتجارة الساحلية ، وتتراوح حمولات هذا النوع من السفن ما بين 200 طن DWT ذات عنبرين بالنسبة للسفن العاملة في الرحلات البحرية القصيرة والتجارة الساحلية ، لتصل إلى 20000 طن DWT وذات ستة عنابر بالنسبة للسفن العاملة في تجارة البحر الأبيض المتوسط والمحيطات ، والنوع المتطور الموجود حالياً والذي ينقل 80% من حركة البضائع العامة هي سفن الحاويات المتخصصة ، والتي تسمى بسفن الخلايا "Cellular Ships" ، والتي تتراوح سرعتها من 13 إلى 22 عقدة بالنسبة للسفن العاملة في التجارة الدولية عبر البحر المتوسط والمحيطات ، ويتمثل عدد كبير من هذه السفن في سفن حاويات ن أو متعددة الأغراض وتكون قادرة على نقل الحاويات والبضائع الموحدة والبضائع المحملة على إطارات ، وتتطلب هذه الأنواع من السفن مراسي متخصصة ، وأن تكون البنية الأساسية للميناء عالية الكفاءة ، يعمل قدر كبير منها بالحاسبات الآلية.

ومن أشهر أنواع السفن العاملة في الرحلات البحرية القصيرة هي العبارات الناقلة للبضائع المحملة على عجلات ، التي كثيرا ما توصف بسفن الدحرجة (Ro.Ro) (Roll on Roll off). وتقوم بنقل السيارات ، والركاب ، وشاحنات الطرق العامة .

ب- سفن البضائع الجواله : Tramp Vessels

تقوم هذه السفن بالإبحار في جميع أنحاء العالم جميعها بحثا عن شحنة من البضائع الصب في المقام الأول ، لذلك لا تعمل تلك النوعية من السفن طبقا لبرنامج محدد المواعيد للإبحار ، وإنما تبخر أينما تتواجد البضاعة ، وتشمل البضائع الصب الفحم ، الأخشاب ، الحبوب ، السكر ، خام ، المعادن ، الأسمدة ، ... الخ .

وتقوم بنقلها بكامل حمولة السفينة ، وتتسم شركات سفن البضائع الجواله بأنها أصغر حجما بالمقارنة بشركات الملاحة الخطية ، وتتطلب طبيعة عملها معرفة أكيدة بأحوال الأسواق وتعتبر سفينة البضائع الجواله نوعا غير متخصص من السفن ، بها من 2-6 عنابر ذات فتحة واحدة متسعة ليس بها أي عوائق ، والسفينة مصممة في المقام الأول بفرض نقل البضائع الصب.

تعتبر السفينة طراز SD-14 مثالا لسفينة البضائع الجواله الحديثة ، ويتكون عدد أفراد طاقمها 30 فردا سرعتها 15 عقدة ، ويمكن تستيف البضائع في الأسطح البينية ، وحمولتها الإجمالية المسجلة هي 9100 طن ، والحمولة الصافية المسجلة هي 6100 طن ، ومتوسط الغاطس وهي محملة 8.84 مترا ، طول السفينة 140 مترا وعرضها 21 مترا وتوجد أماكن الإعاشة بالخلف - السفينة مزودة بخمسة عنابر للشحن ، وتتواجد معدات المناولة على عنابر السفينة .

ويتميز هذا الطراز من السفن بأنه متعدد الاستعمال إلى حد كبير ، سواء أكان من حيث التسهيل أو في قدرته على نقل البضائع الصب التقليدية التي تتعامل فيها سفن البضائع الجواله مثل الحبوب ، الأخشاب ، خام المعادن ، الفحم الخ .

2-1-1 الميناء : Port :

كما هو معروف أن 71% من العالم مياه ، ولذلك فمعظم دول العالم على بحار أو محيطات ، وهو ما اعتمدت عليه خدمة النقل البحري في تغير الخدمة من الباب للباب From door to door ، وللحديث عن تلك الجزئية فلا أحد يستطيع أن ينكر أهمية البوابة الرئيسية لعمليات الاستيراد والتصدير أو الشحن والتفريغ ،

وهي الميناء ، والحديث عن الميناء له باب طويل ، لن نتطرق إليه في هذا الكتاب ، ولكن كل ما نود أن نشير إليه هو أهمية تطوير الموانئ لتواكب التطور المستمر في صناعة السفن حتى لا يحدث تكس في الموانئ ، وبالتالي يفقد النقل البحري عامة ، والخطوط المنتظمة خاصة دورها في نقل البضائع في جداولها المعلنة وخدماتها المنتظمة ولذلك لابد من القائمين على الموانئ أن يتنبهوا إلى تلك التطورات ، والعمل على إدخال كل ما هو جديد إلى الموانئ الخاصة بهم ، حتى تستطيع أي سفينة مهما كان حجمها لو غاطسها لو نوعها شرط من دخول الميناء بأمان وسلام ، وأداء مهمتها في وقتها المحدد ، حتى عودتها إلى المياه الدولية مرة أخرى ، وهذا ما لوحظ عند ظهور سفينة الحاويات وتتسابق موانئ العالم إلى بناء محطات خاصة بالحاويات لمواكبة التطور في صناعة النقل البحري عامة ، والخطوط المنتظمة خاصة ، وتحول إلى موانئ محورية وجنوب حاملات السفن - بشتى الطرق - أمر مهم.

1-1-3 البضائع : Cargo

يمكن القول بصفة عامة إن الطلب على النقل هو طلب مشتق من طلب على البضائع وعليه، فإنه يمكن القول بأن هناك علاقة طردية مباشرة بين النقل البحري وحركة التجارة العالمية ، فكلما انتعشت حركة التجارة العالمية ، كلما انتعشت معها حركة النقل البحري ، والعكس بالعكس ، وذلك نظراً لأن نحو 80% من حركة التجارة العالمية تنقل عبر البحار والمحيطات كما ذكرنا سابقاً .

وذلك ما أثبتته الإحصائيات الخاصة (بمؤتمر الأمم المتحدة للتنمية والتجارة) UNCTAD والتي تعمل على حل المشكلات المتعلقة بخدمة النقل البحري على مستوى العالم وهذه الإحصائيات خاصة بالفترة من سنة 1970 إلى 2003 جدول رقم (1-1) ، حيث نلاحظ بالنسبة لتطور حركة التجارة العالمية المنقولة عبر البحار في الفترة من سنة 1970 إلى سنة 1980 هناك تنبذب في هذه السنوات بشكل عام سواء كان بالزيادة أو بالانخفاض ، والسبب وراء الانخفاض هو حرب أكتوبر في تلك الفترة ، والتي كان من آثارها إغلاق قناة السويس التي تعتبر الشريان التجاري الأول على مستوى العالم، أما في الفترة من سنة 1980 إلى 1990 ففي هذه الفترة حدثت لزمات اقتصادية متفرقة على مستوى العالم ، أدت لانخفاض في فترات متفرقة ، مما أثر على خدمة النقل البحري بشكل مباشر .

إدارة النقل البحري

Development of international seaborne trade, selected years *
(goods loaded)

Year	Tanker cargo		Dry cargo				Total (all goods)	
			Total		of which: main bulk commodities *			
	million tons	% change	million tons	% change	million tons	% change	million tons	% change
1970	1 442		1 124		448		2 566	
1980	1 871		1 833		796		3 704	
1990	1 755		2 253		968		4 018	
1999	2 068	-0.6	3 604	1.9	1 196	2.2	5 672	1.0
2000	2 163	4.6	3 709	2.9	1 288	7.7	5 872	3.5
2001	2 174	0.5	3 717	0.2	1 331	3.3	5 891	0.3
2002	2 129	-2.1	3 819	2.8	1 352	1.6	5 948	1.0
2003 *	2 203	3.4	3 965	3.8	1 475	9.1	6 168	3.7

Source: Estimated by the UNCTAD secretariat on the basis of annex II and data supplied by specialized sources.

* Includes international cargoes loaded at ports of the Great Lakes and St. Lawrence system for unloading at ports of the same system.

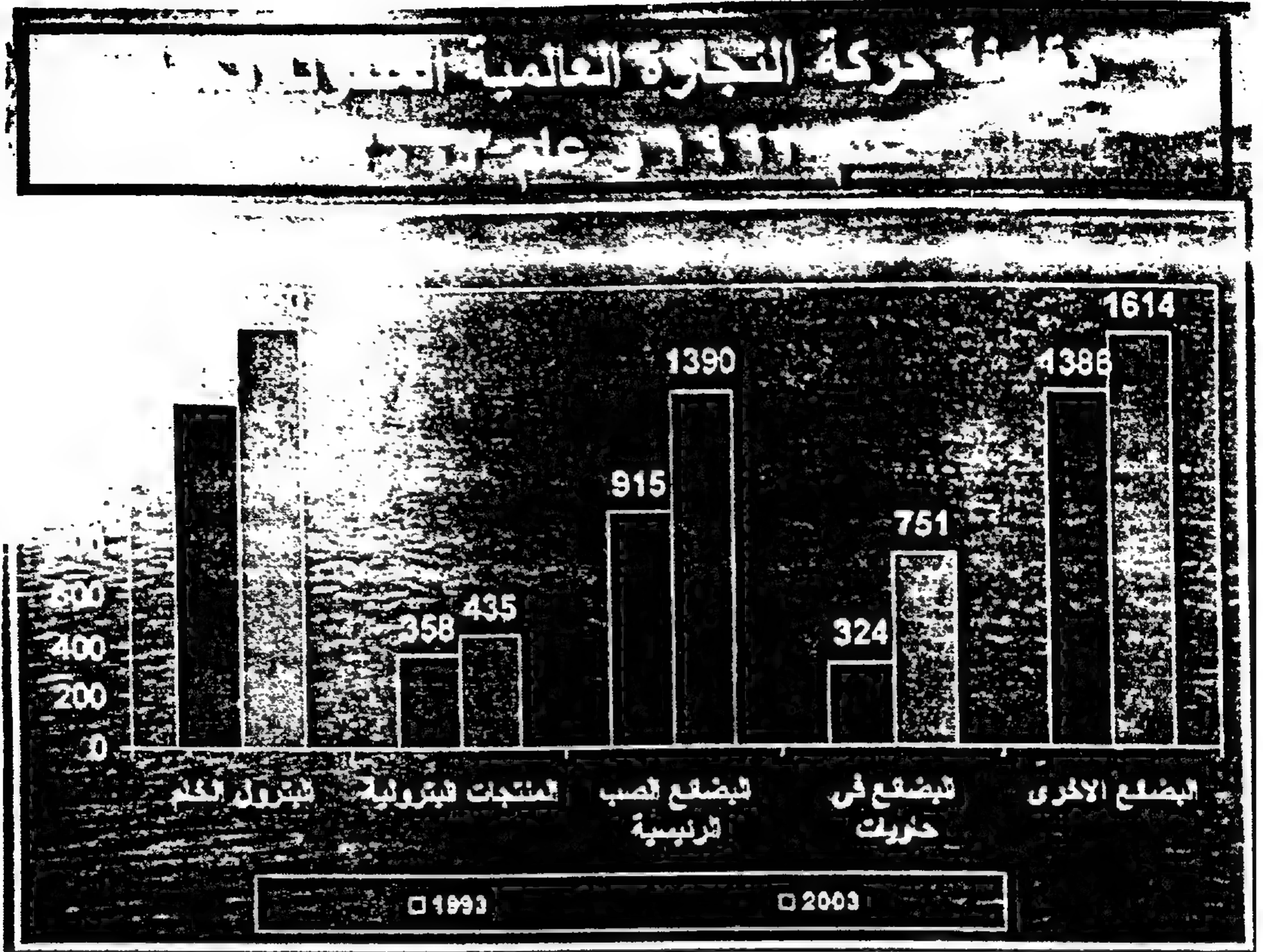
* Iron ore, grain, coal, bauxite, alumina and phosphate.

* Estimates.

جدول (1-1)

أما في بداية الفترة من 1990 إلى 1999 حدث انخفاض في نقل البترول نتيجة مباشرة لحرب الخليج في تلك الفترة.

ومن دلائل هذه الأرقام، أننا عالم واحد، وأنه لا يوجد صناعة أو خدمة لا تتأثر بالأخرى، فنجد أن هذه الأحداث قد تحدث في أماكن متفرقة في العالم، وبالرغم من ذلك، فهي تؤثر على مركز التجارة العالمية، وبالتالي - بشكل مباشر - على خدمة النقل البحري، وذلك سواء أكانت هناك لزمات أو حروب أو في حالات الانتعاش، وذلك ما حدث في الفترة من سنة 1990 إلى سنة 2003 وهي آخر سنة في هذه الإحصائية، حيث نلاحظ أن هناك انتعاشاً يظهر في التقرير النسبي لحركة التجارة العالمية المنقولة عبر البحار، حيث زادت من نسبة 1 إلى 3.7 وهي مستمرة في الزيادة حتى الآن، كما يوضح شكل (1-3) ويرجع ذلك لعدة أسباب:



شكل (3-1)

* الاستقرار السياسي والاقتصادي في العالم اليوم .

* ظهور التكتلات الاقتصادية .

* اتفاقية منظمة التجارة العالمية .

* الزيادة المستمرة في عدد السكان .

* الاتجاه نحو التخصص والعولمة .

مما سبق يتضح مايلي:

- زيادة حجم التجارة العالمية المنقولة بحرا من 4339 مليون طن عام 1993 الى حوالي 5840 مليون طن عام 2003 بنسبة زيادة سنوية قدرها 3% سنويا.
- معدل نمو حجم التجارة العالمية المنقولة بحرا 2003:

1- البترول الخام 2%

2- المنتجات البترولية 2%

3- البضائع الصب الرئيسية 4%

4- البضائع الحواة 9%

مما سبق يبرز مايلي:

- * تمثل تجارة البترول الخام والمنتجات البترولية حوالي 31%
- * تمثل تجارة البضائع الصب الرئيسية حوالي 24%
- * تمثل البضائع الحواة حوالي 13% من إجمالي حجم التجارة العالمية المنقولة بحرا عام 2003.

ولسباب عدة أخرى كانت سببا في هذا الراج التجاري العالي ، كما يوضح

شكل (4-1).

نسب مساهمة مجموعات البضائع المختلفة في التجارة الدولية



شكل (4-1)

وتشير الإحصائيات وعقود بناء السفن أن معدل نمو سفن الحاويات ذات الحمولات 4000 حاوية مكافئة ما زال هو الأسرع نموًا (لتحقيق اقتصاديات الحجم).

إجمالي عدد الحاويات المكافئة (TEU) التي تعمل في خدمة سفن الحاويات عام 2003 هو : 16.7 مليون حاوية مكافئة مقسمة كالآتي :

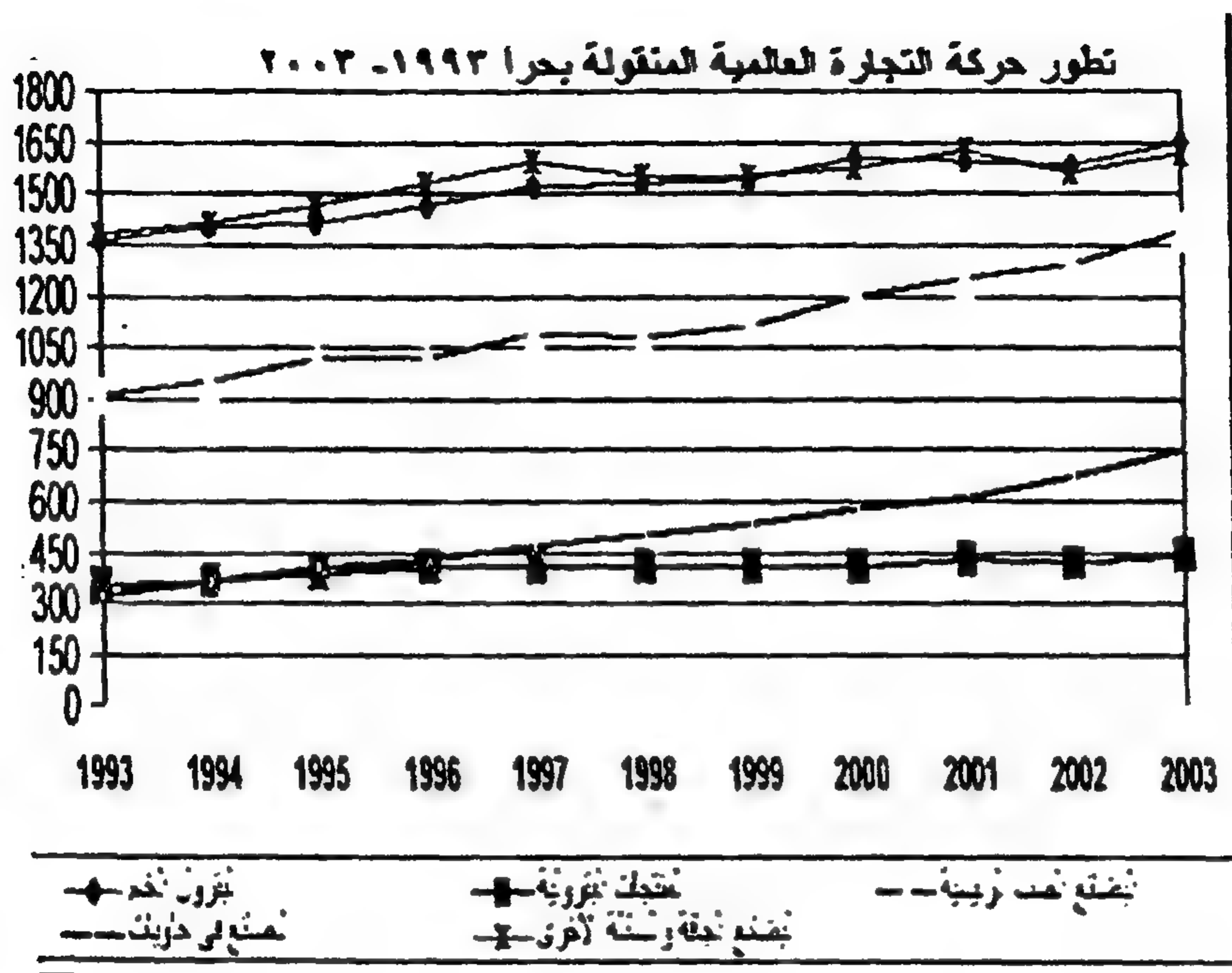
- 48.8 × (8.1 مليون حاوية مكافئة) يملكها الناقلون البحريون (الخطوط الملاحية).

- 45.1 × (7.5 مليون حاوية مكافئة) تملكها الشركات المؤجرة للحاويات.

- 6.1 × (1.1 مليون حاوية مكافئة) جهات أخرى.

مما تقدم يتضح أن متوسط ما تستخدمه كل سفينة حاويات هو ثلاث أطقم من الحاويات المكافئة - 16.7 ، 5.9 ، 2.83 ≈ 3 أطقم.

ما زال الحديث عن الرواج التجاري وحركة التجارة العالمية فقد قامت منظمة UNCTAD بالتنبؤ لهذه الحركة التجارية لعرفة مدى استمراريتها ، وعلى أي صنف من البضائع يزداد رواجًا في الفترات المقبلة ، وكان التنبؤ من سنة 1996 إلى سنة 2005 فتم التنبؤ عن البترول Oil ، وكذلك بضائع الصلب الجاف Dry bulk cargo ، والبضائع العامة General cargo والبضائع الحواة Containerized cargo فوجد أن حركة التجارة بالنسبة لهذه النوعية من البضائع في زيادة ولكن بمعدلات مختلفة . فنجد أن حجم تجارة البترول في تزايد بمعدلات أكبر من أي نوعية أخرى ، وذلك لأسباب منها على وجه التحصر - ولذلك رخص ثمنه في الفترة المقبلة لظهور العديد من مصادر الطاقة البديلة كما يوضح شكل (5-1).



شكل (5-1)

* إن السفن التي تحمل هذه التجارة الرائجة هي أيضا تسير بمشتقات البترول، وذلك مما يزيد من معدل استهلاك البترول ومشتقاته .

أما بالنسبة للبضائع الصلب الجاف، فهناك زيادة في حجم التجارة، كما تحدثنا مسبقا عن الاتجاه العام نحو الزيادة .

أما بالنسبة للبضائع العامة، والحاويات، فهناك عملية إحلال للحاويات بالبضائع العامة نلاحظها أن هناك زيادة في حجم البضائع العامة ولكنها بمعدلات أقل من زيادة تجارة الحاويات، حيث الاتجاه العام حالياً نحو التحويلة.

الفصل الأول : التجارة العالمية البحرية

وإذا ما تطرق الحديث إلى طرف ثانى فى منظومة النقل البحرى وهو الأساطيل البحرية العالمية .

وجلت المنظمة أن هناك زيادة فى حمولات السفن (Dwt) بشكل عام ، نظرا للزيادة المستمرة فى حركة التجارة العالمية . ولكننا نركز فى تلك الإحصائية على نوعين أساسيين من البضائع وهما : البضائع العامة General cargo و الحاويات Container نلاحظ ما لكانته الإحصائية مسبقا بالأشكال البيانية فى عملية التنبؤ ، ولكن فى تلك المرة بالأرقام ، حيث نلاحظ أن هناك انحصارا فى الأوزان الخاصة بسفن البضائع العامة من 115 824 Thousand Dwt إلى 104 Thousand Dwt فى أوزان سفن الحاويات بالآلاف طن Dwt من 11 243 إلى 43 849 وهذه هى عملية الإحلال التى تحدثنا عنها حيث إن دورة حياة سفن البضائع العامة حاليا فى مرحلة الانحصار ، أما الحاويات فهى فى مرحلة النمو . والازدهار ، كما يوضح جدول (2-1) .

مقارنة بين أعداد سفن الحاويات وأعداد الطاويات التى تحملها ومتوسط الحمولة خلال الأعوام 2001، 2002، 2003

حاوية مكافئة

إجمالي عدد الحاويات TEU			عدد سفن			البيان
المحمولة على السفن			الحاويات			
2003	2002	2001	2003	2002	2001	
5896154	5356650	4734079	2890	2755	2595	الإجماليات
2040	1944	1824	-	-	-	متوسط حمولة السفينة

المراجع : UNCTAD. Review of Maritime Transport. 2003

جدول (2-1)

إذا ما نظرنا إلى القارة الأفريقية ، فنجد أن الوضع متدهور ، حيث ما زالت حتى اليوم تعتمد معظم دول هذه القارة على سفن البضائع العامة ، وإيضاً بمعدلات ضعيفة ، أما بالنسبة لسفن الحاويات فهي شبه معدومة فى القارة ،

نظرا للتكاليف الباهظة التي تتكلفتها تلك السفن على مختلف أجيالها ، وبالرغم من ذلك فنجد أن توزيع حمولات العالم على أساس (GRT) (Dwt) من سنة 80 ← 95 على مستوى العالم - هناك زيادة في النسب من 3.5 إلى 15.1 وذلك لأهمية هذا النوع من السفن ، وهذا الجدول يتحلى عن الأساطيل البحرية التجارية العالمية المسجلة في الدول التي تواجد بها السفن التجارية العالمية ، لكي يواكب تواجدها حركة التجارة العالمية المتزايدة .

ولكننا إذا دققنا النظر وجدنا أن هذه الزيادة العامة تختلف في كل من الدول المتقدمة والدول النامية .

فنجد أن الدول المتقدمة - والتي تشتهر بصناعة السفن - نجد أن أعداد السفن المسجلة بها قد انخفضت نسبتها من - 9.7% إلى - 8.0% في السنوات من 1980 إلى 1995 بالمقارنة بالدول النامية والتي تفتح أبوابها لتسجيل السفن ، والتي يطلق عليها دول إعلام الملائمة ، جدول رقم (3)، فنجد أن هناك زيادة في نسبة عدد السفن المسجلة بها ، فقد زادت من 2.7% إلى 18.8%. وهذه الزيادة الهائلة نتيجة لعملية تسجيل السفن الغربية ، والتي تهرب من قوانين وضرائب دولهم إلى التسجيل بدول إعلام الملائمة ، وبالتالي وكنتيجة طبيعة نجد أن هذه الزيادة في تغير النسبة لتلك الدول من 7.2% إلى 18.8% زيادة غير حقيقية ، حيث أنها ليست سفن وطنية خاصة بتلك الدول ، ولكنها مجرد سفن غربية مسجلة ، قد انضمت إلى أسطول الدولة الوطني وهذا ما أثبتته الإحصائية في جمع عمودين (2) ، (3) من جدول رقم (1-4) . فنجد أن معدل الزيادة الحقيقية هو فارق تلك الأرقام ، وهو من 2.5 - إلى 10.8 ، وهذه هي الزيادة الحقيقية لتوزيع حمولات السفن في العالم.

Merchant Fleets of the World And Those Registered In Sub-Saharan African Countries Selected Years 1980-1995 (in thousand Dwt)

	Years	Total		Tanker		Dry bulkder		General cargo		Container		Others	
World total	1980	682	768	339	324	185	652	115	824	11	243	30	725
	1985	664	800	261	439	232	107	105	846	19	939	45	469
	1990	658	377	245	936	234	659	102	676	25	955	49	151
	1994	719	805	270	996	250	293	103	717	39	005	55	794
	1995	734	917	267	650	261	628	104	129	43	849	57	661
Sub-Saharan Africa- Total	1980	1	985	459		-		1	416	-		110	
	1985	1	647	448		-		1	032	-		167	
	1990	1	554	453		-		819		-		282	
	1994	1	353	502		19		592		-		240	
	1995	1	373	526		39		570		-		238	
West Africa	1980	1	309	277		-		966		-		66	
	1985	1	106	298		-		691		-		117	
	1990	1	102	439		-		451		-		212	
	1994		940	479		-		293		-		168	
	1995		931	501		-		268		-		16	

	Years	Total	Tanker	Dry bulkler	General cargo	Container	Others
Central Africa	1980	362	141	-	191	-	30
	1985	269	141	-	110	-	18
	1990	155	-	-	121	-	34
	1994	104	-	19	50	-	35
	1995	115	1	38	41	-	35
Southern Africa	1980	133	15	-	111	-	7
	1985	164	4	-	140	-	20
	1990	151	4	-	127	-	20
	1994	142	3	-	118	-	21
	1995	143	3	-	116	-	24
East Africa	1980	181	26	-	148	-	7
	1985	108	5	-	91	-	12
	1990	146	10	-	120	-	16
	1994	167	20	-	131	-	16
	1995	184	22	-	145	-	17

جدول رقم (3-1)

Source : UNCTAD.Review of Maritime Transport various issues.

Note : Tonnages registered in the Liberia and South Africa are not included

ومن تلك الإحصائيات نجد حقيقة هامة للغاية ، هي مدى ارتباط حركة التجارة العالمية بخدمة النقل البحري ، وذلك نظرا لأن نحو 80% من حركة التجارة العالمية تنقل عبر البحار وذلك ما لوحظ بالأرقام والإحصائيات ، أن أي تنبؤ في حركة التجارة العالمية المنقولة عبر البحار ، تؤثر بشكل مباشر على خدمة النقل البحري بكل أبعائها .

1980-1994 And 1995 A/

Flags of registration by groups of countries	Tonnage and percentage shares in /					Increase in tonnage (millions of dwt) d	
	In grt (millions)			In dwt (millions)		1980-1995	1994-1995
	1980	1994	1995	1980	1994		
1. World total	414.5	476.2	491.4	682.8	719.8	734.9	15.1
2. Developed market economy countries	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	-8.0
3. Major open registry countries	214.3	144.5	141.5	350.1	211.9	203.9	-9.7
Total 2 and 3	51.7	30.3	28.8	51.3	29.4	27.8	7.2
4. Countries of Central and Eastern Europe (including the Former USSR)	114.2	189.0	203.5	212.6	302.5	321.3	18.8
5. Socialist countries of Asia	27.6	39.7	41.4	31.1	42.0	43.7	-2.5
	328.5	333.5	345.0	562.7	514.4	525.2	10.8
	79.3	70.0	70.2	82.4	71.5	71.5	-3.8
	32.0	32.3	29.2	37.8	36.8	33.0	1.1
	7.7	6.8	5.9	5.5	5.1	4.5	1.4
	7.3	17.3	18.4	10.9	25.6	27.0	
	1.8	3.6	3.7	1.6	3.6	3.7	

Flags of registration by groups of countries	Tonnage and percentage shares ^{b/}					Increase in tonnage (millions of dwt) ^d		
	In grt (millions)			In dwt (millions)		1980- 1995	1994- 1995	
	1980	1994	1995	1980	1994			1995
6. Developing Countries	44.7	86.7	90.5	68.4	133.4	137.4	4.6	4.1
Of which in	10.8	18.2	18.4	10.0	18.5	18.7		
Africa	4.9	5.0	5.1	7.2	6.6	6.6	-0.0	0.0
America	14.5	19.2	20.2	21.8	28.8	29.8	0.5	1.0
Asia	25.0	62.0	64.7	39.1	97.5	100.5	4.1	3.0
Europe	0	0.3	0.3	0.2	0.3	0.4	0.0	0.1
Oceania	0.1	0.2	0.2	0.1	0.2	0.2	0.0	0.0
7. Other. Unallocated	2.0	6.4	8.4	3.0	9.6	12.2	0.6	2.6
	0.5	1.3	1.7	0.4	1.3	1.7		

(4-1) ٢٠٠٤

Source: Lloyd's Maritime Information Service Ltd. (London)^{a/} Excluding the United States Reserve Fleet and the United States and Canadian Great Lakes fleets, which in 199 amounted respectively to 3.0, 1.0 and 1.4 million grt (3.8, 1.9 and 2.0 million dwt)

^{b/} Percentage shares are shown in italics. ^{c/} Mid-year figure. ^{d/} Average.

ويوضح الشكل (6-1) العلاقة بين التجارة الدولية وحركة البضائع حيث تقسم حركة التجارة الى نوعين أساسيين من البضائع ، وهما : إما بضائع عامة أو بضائع صب ، واللذان يمثلان مجموع البضائع المنقولة دولياً ويتضح من الشكل المقارنة بين هذين النوعين من البضائع ، حيث إن البضائع العامة تنقل في طرود صغيرة نسبياً من 2 إلى 3000 طن ، أما البضائع الصب فهي في طرود كبيرة أكثر من 3000 طن.

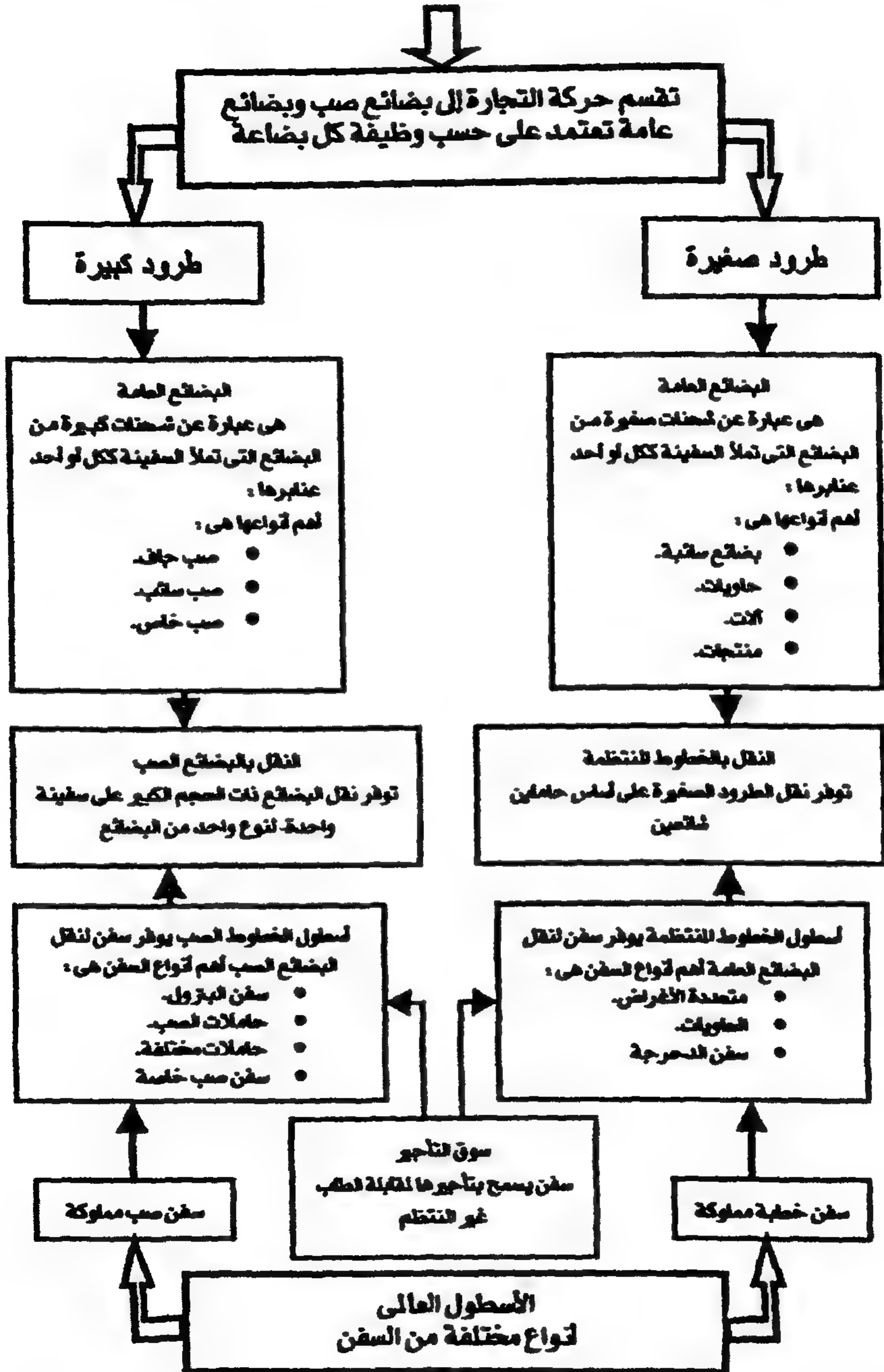
وتتمثل البضائع العامة في عدد من الأنواع بضائع سائبة ، بالات ، مثلجات ، والشكل الجديد المتطور وهو النقل بالحاويات ، أما البضائع الصب فأهم أنواعها الرئيسية - صب جاف ، صب سائل ، وصب خاص.

وتنقل عادة البضائع العامة في شكل خطوط منتظمة بالسفن ، على أساس ناقلين شائعين (المقصود بالناقلين الشائعين من يقومون بالنقل لأي شاحن دون تمييز) وتسمى عادة الخطوط المنتظمة لهذا النوع من البضائع بالخدمات الخطية **Liner Services** والتي سيتم توضيحها فيما بعد. أما البضائع الصب فتنقل بواسطة النقل المسمى بالنقل الجوال **Tramp Shipping** والذي يتم بواسطة سفن غالباً ما تشحن نوعاً واحداً من البضائع.

يتم نقل البضائع العامة على أساس الخطوط المنتظمة بأسطول متخصص من السفن ، والتي من أهم أنواعها سفن متعددة الأغراض وسفن الدحرجة ، والثورة الجديدة سفن الحاويات المتخصصة ذات الخلايا **Cellular Ships** ، أما التجارة الجواله فيتم نقلها بأسطول سفن الصب التي أهم أنواعها سفن البترول ، وحاملات الصب ، وسفن صب خاصة ، وحاملات مختلفة ، وبمثل الأسطولان السابق ذكرهما الأسطول العالمي بأنواعه المختلفة من السفن.

ويتضح من شكل (6-1) أيضاً أن تجارة البضائع العامة ، وتجارة البضائع الصب يشتركان في سوق التأجير وإن كان تخصص التجارة الصب في سوق التأجير ، إلا أنه في بعض الأحيان يتم اللجوء لهذا السوق في الخطوط المنتظمة. في حالة زيادة الطلب أو نقصانه في أساطيل الخطوط المنتظمة ، حيث يتم إما التأجير للسفن المنتظمة على الخطوط الملاحية داخل هذه الخطوط، أو لخارجها **Charter In** **Charter Out**.

التجارة الدولية وحركة البضائع



شكل (1-6)

ويمثل جدول (5-1) مقارنة بين كل من الخدمات الخطية والجوالة ، للتأكيد على مفهوم الخدمات الخطية ، والتي تعنيها في دراستنا، والذي يتضح منه أهم الفروق بين كل من الخدمتين ومميزات ومواصفات كل خدمة منهما بشكل مختصر ، وسيتم شرح الجزء الخاص بالخدمات الخطية بالتفصيل في الفصول التالية.

مقارنة بين الخدمات الخطية والجوالة

الخطية Liners	الجوالة Tramp
1- الإبحار بصفة منتظمة	1- الإبحار يعتمد على وجود البضاعة
2- الخطية لها مشغلون شائعون	2- الجوالة مشغلوها بعقود
3- البضائع ذات قيمة عالية	3- البضائع عادة في شكل صلب
4- شكل موحد " بوليصة الشحن "	4- عقد منفصل " عقد الإبحار "
5- نسب النوالين متزنة وعالية	5- النوالين تتحدد بواسطة العرض / والطلب
6- ترددات الإبحار والوانى ثابتة	6- النسب والخدمات تتحدد بواسطة الجاذبة
7- السفن تصمم على حسب البضائع	7- خدمات في أنحاء العالم - والسفن بأحجام متوسطة ما زالت بسيطة في تصميمها وأقل تكلفة في بنائها
8- تنظيم كبير على الشاطئ - حيازة البضائع مسنولية - قسم الحركة	8- تنظيم صغير ، والبضائع مسنولية السمسرة
9- عادة الركاب يمكن نقلهم	9- لا يوجد ركاب على ظهر السفينة

جدول (5-1)

2-1 النظريات المفسرة للواقع تكوّل التجارة البحرية :

نتيجة لعدم تقيّد شركات النقل الخطى الدولية ومتعددة الجنسية بشكل الملكية الكاملة لفروعها في الدول المضيقة ، ظهرت على الساحة الدولية للأعمال العديد من النماذج التي تشكل صيغاً للتعاون بين شركات النقل الخطى الدولية والمتعددة الجنسية ، والدول المضيقة التي اعتقدت في بداية الأمر أن هذه الصيغ الجديدة سوف تمكنها من مراقبة وتوجيه نشاط هذه الشركات ، وذلك بعدما تبين لها عدم تمسكها بشرط امتلاك النسبة الغالبة من رأس المال للإبقاء على عملية اتخاذ القرارات في يد مراكزها الرئيسية.

إلا أن الدراسات في مجال إدارة الأعمال الدولية تحتار حول الشكل الذي تتخذه هذه الشركات ويعتبر من أخطر أشكالها ، وذلك بعدما اتضح من الكتابات النظرية والتجارب العملية أن تقييم أداء شركات النقل الخطى الدولية يظهر العديد من الانحرافات السلبية المؤثرة على الدول المضيقة.

1-2-1 دوافع قبول الدول المضيقة للتجارة البحرية الدولية :

هفت الدول المضيقة من وراء قبول عمل شركات النقل الخطى الدولية على أراضيها إلى تحقيق مجموعة من الدوافع منها :

- * تنشيط حركة التجارة البحرية.
- * زيادة الصادرات والواردات السلعية والخدمية.
- * الحصول على رأس المال والتكنولوجيا اللازمة لاستغلال الموارد المائية الطبيعية المحلية.
- * الحصول على المهارات والمعارف الإدارية والفنية.
- * الحصول على الأسماء والعلامات التجارية لشركات النقل الخطى الدولية المحترفة الاستفادة منها .
- * الدخول إلى الأسواق الجديدة والانطلاق لآفاق العالمية.

* تدريب العمالة المحلية وإكسابها مهارات جديدة نتيجة لزيادة درجات تعلمهم وكفاءتهم.

* زيادة القدرة على مواجهة المنافسة.

* تقديم خدمات نقل على مستوى عال من الجودة ، وبتكلفة منخفضة.

* تنمية الاقتصاد القومي وتحقيق أفضل استخدام له.

* توظيف قواها العاملة.

* إكساب مديريها خبرة دولية.

* اعتبارات سياسية وإستراتيجية.

2-2-1 دوافع انتقال شركات النقل الخطى إلى العمل الدولي :

ويقابل دوافع الدول المضيفة لقبول شركات النقل الخطى الدولية - دوافع أخرى من جانب هذه الشركات ، أدت بها إلى اتخاذ قرار التحويل ، حيث تساعد دراسة العلاقة بين دوافع كلا الطرفين إلى بيان السلبيات المرتبطة بسلوك هذه الشركات ، بالإضافة إلى بيان السلبيات المثبتة الموجودة في البيئة المحلية وذلك كما توضحها العلاقة التالية :

الدولة المضيفة			شركة النقل الخطى الدولية
دوافع ذاتية (غير مباشرة)	برامج معلنة (دوافع مباشرة)		
دوافع ذاتية	- البرامج المعلنة للدولة المضيفة.	- الدوافع الذاتية للشركات.	
دوافع خارجية	- البرامج المعلنة للدولة المضيفة.	- الدوافع الخارجية للشركات.	

جدول (6-1)

" العلاقة بين دوافع الدولة المضيفة ودوافع شركات النقل الخطى الدولية "

وبصفة عامة تتمثل بعض دوافع انتقال شركات النقل الخطى إلى العمل الدولي فيما يلي:

- توافر تكنولوجيا نقل متقدمة يبحث عن تصديرها لتنمية بديل آخر متطور عنها.
- وجود طاقات إنتاجية معطلة، سواء كانت مستلزمات آلية أو ميكانيكية، متقدمة أو مواد خام تخضع لعوامل التقادم.
- وجود كميات ضخمة من الإنتاج الفائض دون تصريف في أسواقها الأم، مما يدفع شركة النقل الخطى الدولية إلى فتح أسواق جديدة.
- وجود فوائض في بعض مستلزمات الإنتاج (كالعمالة والأموال) يعد حافزا لشركة النقل الخطى لتحويل أعمالها في دول مضيضة أخرى.
- تواجد دوافع استراتيجية سياسية للسيطرة على بعض الأسواق الخارجية.
- توافر مستلزمات إنتاج مثال: المواد الخام والعمالة رخيصة في بعض الدول المضيضة.
- إعطاء بعض الدول المضيضة تسهيلات كبيرة لاستقطاب الشركات الأجنبية.

حقيقة الأمر ، فإن هناك مجموعة من المداخل والنظريات تساعد في تفسير أسباب تحول شركات النقل الخطى وانتقالها للعمل الدولي ، نتناول البعض منها على النحو التالي :

3.1 النظريات المفسرة لدوافع تحويل التجارة البحرية :

1.3-1 النظرية الاقتصادية :

تفسر الحركات الدولية لرأس المال نتيجة لاستجابتها للاختلافات في معدلات الأهمية للإنتاجية المحلية لرأس المال ، إذ ينتقل رأس المال من الدول الغنية التي تتسم بوفرة رأس المال والدخول المرتفعة للاستثمار إلى الدول الفقيرة التي تتسم بندرتها ، وذات الدخول المنخفضة ، وكذلك ينتقل من الدول الصناعية إلى الدول النامية. وبصورة أخرى فقد عملت النظرية الاقتصادية التقليدية إلى تفسير حركة

رأس المال للاستثمار المباشر ، قياساً على حركة التجارة الدولية والمال بصورة عامة ، انطلاقاً من مجموعة افتراضات أساسية تجسد هذه الحركة هي :

1- عدم قابلية عناصر ومستلزمات الإنتاج للانتقال من دولة لأخرى.

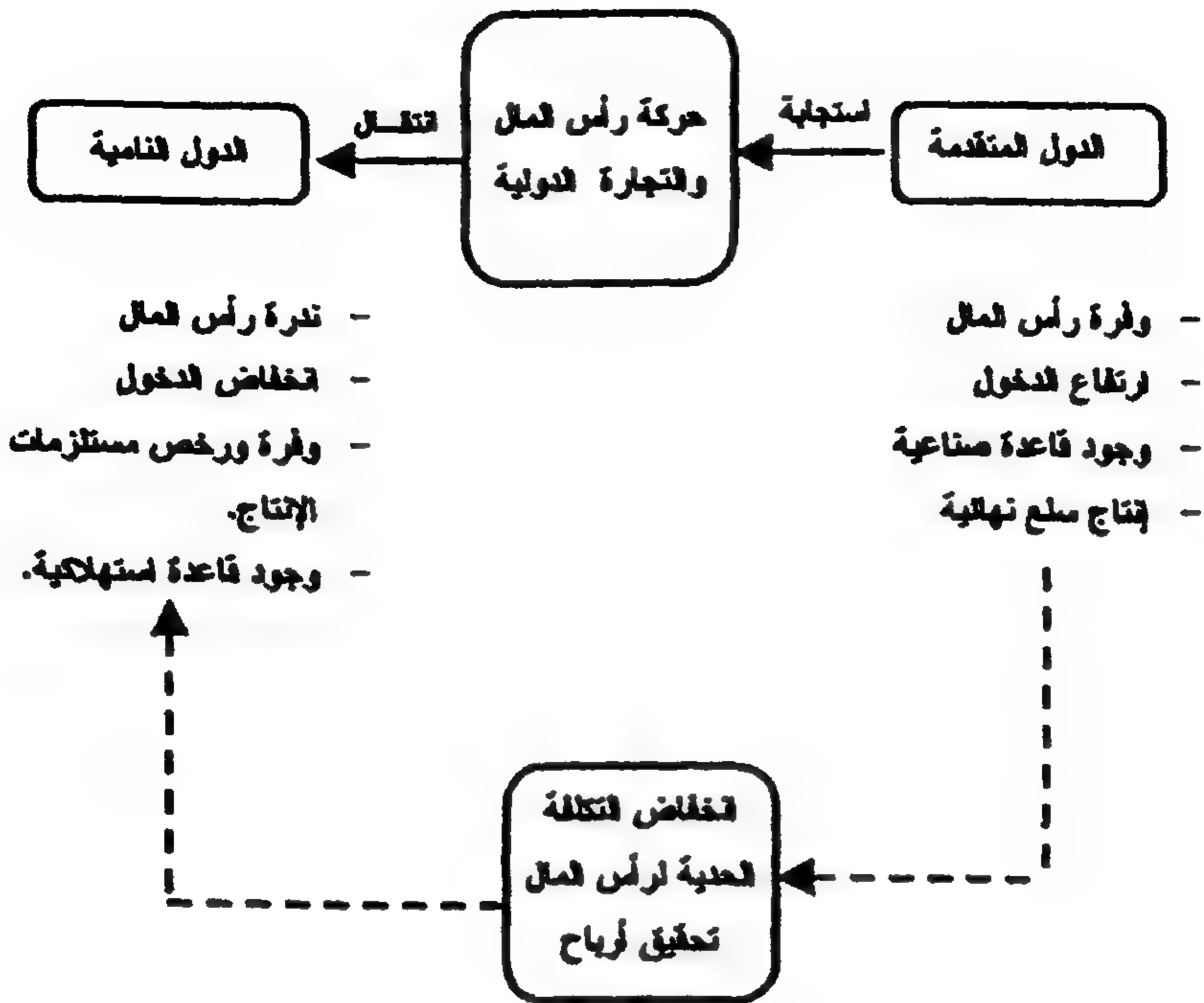
2- التوزيع التكافؤ لعناصر ومستلزمات الإنتاج بين الدول.

3- توافر المعلومات الكاملة عن فرص التجارة الدولية.

4- تعمل المؤسسات في سوق منافسة كاملة.

5- يتمثل نشاط الأعمال الدولي في انتقال السلع بين الدول.

سعت النظرية الكلاسيكية الجديدة إلى إثبات أن حركة رؤوس الأموال عبر الدول الأم هي تعبير عن القدرة على تحقيق التوازن الكامل بين العرض والطلب على وسائل الإنتاج والنقود. أما "كينز" فقد اعتبر أن من يقود الاستثمار ليس الادخار ، وإنما يقوده صاحب المشروع الذي يهدف إلى الحصول على معدل عال للربح حتى إذا اضطر إلى دفع فائدة مرتفعة. أما الاقتصاديون الجدد فيرون أن عرض الادخار يميل إلى الارتفاع في البلاد المتقدمة نتيجة لتوزيع الدخل بين الأجور والأرباح. ويمثل هذا إطاراً مغايراً للنظرية الاقتصادية ، ينطوي على تفسير دوافع شركات النقل الخطى للاستثمار في الخارج على تحريك لرؤوس الأموال عبر دولها الأم. وذلك كما يوضحه النموذج التالي :



شكل (7-1)

"دوافع تدويل أعمال شركات النقل الخطى وفقاً لمفهوم النظرية الاقتصادية"

ويمكن تصنيف النظريات الاقتصادية إلى المجموعات التالية :

1-1-3-1 نظريات سلوك الربح والفائدة :

تستند النظرية في صورتها التقليدية على مبدأ التكاليف النسبية ، حيث تتيج المزايا النسبية للبلاد إنتاج سلعا متشابهة ، ذات تكلفة إنتاج مختلفة وتصير المبادلات لفائدة الجميع ، وافترض ايضا أن توزيع عناصر ومستلزمات الإنتاج توزيعا غير متكافئ بين البلاد يؤدي إلى عائد غير متكافئ لهذه المستلزمات ، وراث الكلاسيكية الجديدة أن رأس المال يتدفق من المناطق التي تتمتع بفائض ، وذات معدلات منخفضة للعائد ، إلى المناطق التي تعاني من ندرة نسبية فيه ، حيث يمكن الحصول على عائد مرتفع نسبيا ، أي أن رأس المال يتحرك تلقائيا إلى حيث تكون الفائدة أكثر ارتفاعا . معنى هذا أن الكلاسيكية الجديدة سعت إلى إثبات أن حركة رؤوس الأموال عبر الدول

الأم هي وسيلة وتعبير عن القدرة على إتمام التوازن الشامل بين العرض والطلب على وسائل ومستلزمات الإنتاج ، والنقود ، وميزان المصفوعات ... الخ.

وقد أكد الاقتصاديون الجدد أن معدل الفائدة يتجه للهبوط نتيجة لأن عرض الادخار يتوافر في البلاد المتقدمة للغاية ، حيث يرتبط توزيع الدخل بين الأجور والأرباح بقوى الاحتكار ، التي تضغط لتوزيع للربح أكثر ملائمة ، وبالتالي تعمل على زيادة مستويات الادخار. أما "نيركسه" فقد بنى نموذجاً لسلوك الفائدة يتوقف على نوع التكامل بين المناطق المختلفة ، ففي حالة التكامل الأفقي يؤدي استخدام التقنيات الحديثة إلى تخفيض تكلفة الإنتاج ، وخلق حالة من الرواج والتوسع تؤدي بدورها إلى ارتفاع تكلفة استخدام رأس المال. أي الفائدة. وبالتالي تتحرك رؤوس الأموال نحو البلاد التي تنخفض فيها تكلفة الإنتاج ، أما في حالة التكامل الرأسي فيؤدي عرض رأس المال في الدول التي تتخصص في إنتاج السلع النهائية الراقية إلى زيادة إنتاجها وبالتالي زيادة طلبها على السلع الوسيطة والخامات التي تتخصص في إنتاجها دول أخرى مما يؤدي إلى تحسن شروط التجارة لصالح الأخيرة ، وزيادة سعر الفائدة نتيجة زيادة الأسعار ، وبالتالي ينتقل جزء من رأس المال من البلاد التي تتخصص في إنتاج السلع النهائية ، إلى تلك التي تتخصص في إنتاج السلع الوسيطة ، ومنها إلى بلدان السلع الأولية. وتنتج تحت هذه النظرية نظريتان هما :

3-1-1-1 نظرية تكاليف الربح :

في حالة توازن التشغيل الكامل لفترة قصيرة ، تتجه الأرباح إلى أسفل ، في الوقت الذي يكون فيه الطلب الإجمالي في كل القطاعات قاصراً على تشغيل الأصول المتاحة تشغيلاً كاملاً ، لذلك فسوف تعاني الشركات من انخفاض تدريجي - ولكن منتظم للربح.

وهناك سببان رئيسيان لهذا الميل الهبوطي للربح ، يتعلق الأول منهما بظهور النقابات والاتحادات العمالية ، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة حصة الأجور في الدخل القومي على حساب نصيب الأرباح ، ويرتبط الثاني بتوسع السوق الرأسمالية في سنوات ما بعد الحرب وما صاحبه من صعود عدد كبير من شركات النقل الخطى

متعددة الجنسية ، الأمر الذى أدى إلى تعميق لزمة السوق لكل الشركات ، نتيجة لظهور المنافسة الدولية كمعوق للارتفاع المتناسب فى الأسعار.

وبواجه هذا النقص فى معدل الربح بطريقتين : الأولى هى تقوية الاحتكار بما يكفل زيادة الأسعار ، وبالتالي وقف الضغط على الأرباح من ناحية ، والتمكن من مواجهة المنافسة الدولية المتزايدة من الناحية الأخرى. أما الطريقة الثانية فهى الاستثمار الخارجى.

ويطور "نيل" المفهوم السابق من خلال إدخاله مفهوم الطلب التقييرى⁽¹⁾ الذى توجد علاقة طردية بينه وبين ثراء المجتمع ، فإذا احتمال الزيادات السعرية ، يصبح الامتناع عن الشراء هو القرار الخاص بالمستهلكين ، وبقدر ما يتسع الإنفاق التقييرى المؤجل ، تخشى الشركات من زيادة الأسعار. وفى الوقت نفسه ، تلعب المنافسة الدولية قدرة المستهلكين ، بحيث تضع حلولاً على التضخم السعري ، على حين أن العجز فى العمالة فى البلاد المتقدمة سوف يرفع من معدل الأجور النقدية ، خاصة فى أوقات التشغيل الكامل. ويؤدى ذلك إلى زيادة حصة الأجور فى الدخل القومى نتيجة للعجز عن نقل آثار التكلفة الزائدة والأجور من جديد إلى المستهلكين ، فى شكل زيادات سعرية كبيرة ، ويستنتج "نيل" أن الاستثمار الخارجى يؤدى وظائف جوهرية للنظام ، حيث يوفر إمكانية أوسع للربحية فى الخارج.

2-1-1-3-1 نظرية الفائض الاقنصادى :

ترى النظرية أن مفهوم ميل الربح إلى الانخفاض يتناسب مع منطق المنافسة ، ولكنه بعيد عن منطق الاحتكار. ويرى "باران- سويرى" أن الاختلاف بين النظام الاحتكارى والراسمالى يتلخص فى أن الأول نظام صانع للسعر على حين أن الثانى تتلقى فيه الشركة السعر ، وتستطيع الشركات الكبيرة أن تقوم فعلاً باختيار الأسعار التى تحددها لمنتجاتها. إلى حد ما. كما تستبعد المنافسة السعرية ، أى خفض للأسعار فى ضوء المنافسة المباشرة بين الشركات الكبيرة الموجودة فى سوق المنتج.

(1) يشير الطلب التقييرى إلى ذلك الجزء من الإنفاق الذى يمكن تأجيله إلى ما لا نهاية.

ومن ناحية أخرى يولد النظام ضغوطاً لتخفيض التكاليف داخل الشركات الكبيرة ، نتيجة لطبيعة سوق المنافسة الاحتكارية نفسه ، إذ تتخذ المنافسة صوراً جديدة ، أولهما ديناميكية توزيع حصص السوق ، وثانيهما شكل النشاط التسويقي. ويعتبر هنا على درجة كبيرة من الأهمية ، بحيث تعرض لخطر الزوال من لا يستطيع دائماً المحافظة على موقعه في السوق ، عن طريق تخفيض تكلفة إنتاجه ، ويتم ذلك بواسطة الانتقال إلى أساليب إنتاج أفضل تكتيكا. ويتيح هذان الاتجاهان قدرة متزايدة لدى الشركات على توليد الفائض الاقتصادي الاحتمالي ، وبالرغم من ذلك ، تنتابه حالة من العجز عن استغلاله ، سواء أكان باستثماره أو باستهلاكه بواسطة ألياته الداخلية. ويرجع ذلك إلى أن العلاقة بين التراكم الرأسمالي والاستهلاك ، كما تحدده شركة النقل الخطى العملاقة ، والنظام بأسره تحكمه قاعدة أقصى ربح ، ففي كل حالة يرجح أن يكون التوسع في أعمال النقل مناقضا للسياسة الاحتكارية في الوصول بالسعر إلى أقصى حد ممكن. إذ يتوقف حجم أعمال النقل على المرونة السائدة ، كما أن شركة النقل الخطى تفكر قبل إدخال الآلات والمعدات الجديدة ، خشية من تقادم أصولها للوجودة ، فالتجديدات الأساسية فقط هي التي تجد مكاناً لها في أسلوب النقل . كما أن التوسع في أعمال نقل جديدة يعرضه صعوبات كثيرة نتيجة لركود نصيب الأجور في الدخل القومي ، والتخوف من منافسة شركات النقل الجديدة لتلك القائمة في الطلب الفعلي. وهكذا فإن حجم الاستثمار في كل حالة يميل إلى الانخفاض عن حجم الفائض الاقتصادي الذي يمكن تحقيقه ، ويتجه النظام بأسره إلى الركود وفائض الإنتاج. وهنا يوجد في النظام تناقض كبير ، يتلخص في قدرته على إنتاج الفائض الاقتصادي وعجزه عن استيعابه وهكذا تبحث شركات النقل الخطى عن العوامل الخارجية لتعويض فرص الاستثمار المتناقصة في الداخل ، أو لتبديد الفائض الاقتصادي ، وهنا يصبح الاستثمار الخارجي منفذاً لتصريف هذا الفائض ، وإيجاد فرص لاستثماره.

عيوب نظريات الربح والفائدة :

تتصف هذه النظريات بالعمومية ، وهذا يؤدي إلى وجود بعض الأخطاء في كل

منها كالآتي :

1 - تظهر الرأسمالية حالة من الارتفاع المستمر في الأسعار ، في الوقت الذي يعجز فيه الطلب عن مواجاة زيادات الإنتاج. ويعنى هذا قدرة شركات النقل الخطى حتى في اسوا لزماتها - على فرض الأسعار التي تراها ، فضلا على أن الشركات تستطيع استقطاب العمالة الأجنبية في فترات الرواج ، وهذا يتناقض مع أحد العناصر الأساسية لنظرية تآكل الربح.

2 - فشلت نظرية الفائض الاقتصادي عن تفسير التوسع اللانهائى للاستثمارات الأجنبية المباشرة التي يتجه أغلبها إلى الدول المتقدمة. ومن ناحية أخرى ، فإن هناك تناقضا مع ما تؤكد النظرية ، من أن الفائض احتمال وليس فعليا ، إذ إن السوق العالمية لرأس المال قادرة على استيعاب قدر هائل من فوائض رؤوس الأموال.

1-3-1 نظريات السوق الاحتكارية :

يمكن تقسيم هذه النظريات إلى الآتى :

1-3-1-1 نظرية سوق احتكار القلة :

تفسر النظرية دوافع الاستثمار الأجنبى نتيجة لطبيعة أسواق احتكار القلة، التي تقسم بين قلة من شركات النقل الخطى الكبيرة ، وتجعل المنافسة الاحتكارية صعبة على أية شركة أن تنمو عن طريق المضاربة السعرية ، وبالتالي تسمى الشركات لتعزيز فرصها للنمو عن طريق الاستثمار في الخارج. فالشركات التي تنشأ فروع لها في الخارج تكون ذات طبيعة احتكارية تدخل إلى الأسواق الأجنبية ، من أجل الحصول على مزايا احتكارية (كالتيكنولوجيا ، الخبرة التنظيمية ، أو موارد تمويلية أفضل ، أو مزيج من هذه العناصر) لتدعيم ربحيتها بدرجة أفضل عما يحققه منافسوها المحليون . وشركات النقل الخطى الدولية وفقا لوجه نظر هيكل السوق تتجه استثماراتها في الخارج إلى التوطن في القطاعات التي توجد بها درجة عالية من التوطن في السوق ، ولهذا فإن السلوك الاستثمارى الأجنبى ليس سلوكا دفاعيا يستهدف المحافظة على أسواق تصدير قنمة ، بل سلوكا هجوميا يرتبط بضغط السوق الاحتكارية ، والحرص على الخروج منها. ولكن فور أن تبدأ أية شركة نقل خطى بالاستثمار في الخارج ، يختل التوازن في سوق احتكار القلة القومى،

مما يدفع بقية الشركات لتقليد الشركة القائمة بالقيام بعمليات خارجية ، حيث يعتبر هذا ضرورة حتمية ، وإلا اتجه نصيبها في السوق القومية إلى الانخفاض ، وقل مركزها التنافسي.

ومن هنا فإن لسوق احتكار القلة قانونا يجبر شركات النقل الخطى الكبيرة على نقل جزء متزايد من استثماراتها الجديدة للخارج ، مما ينقل الطابع الاحتكاري إلى السوق العالمية نفسها.

وقد يفسر هذا من منظور عضوي لتوسيع الإطار النظري لفهم دوافع نشأة شركات النقل الخطى متعددة الجنسية ، فالشركات لم تعد تسعى لجرد الربح ، بل إلى النمو المستمر والسيطرة أيضا بشرط زيادة نصيبها من السوق ، فإذا كان ذلك متعذرا في إطار دولتها الأم فإنها تبحث عن النمو وعن مجالات جديدة للاستثمار في الخارج.

وترى النظرية العضوية أن شركات النقل الخطى الدولية تستثمر في الخارج للدفاع عن نصيبها في السوق ، ولحماية عائد رأسمالها القائم على الأقل ، فحتى لو حققت هذه الاستثمارات الأجنبية في البداية معدلا أقل للعائد على استثماراتها الوطنية ، فهي تحمي إجمال استثمارات الشركة الأم وتضع أساسا للربحية الدائمة. والشركة تتبنى هنا استراتيجية طويلة المدى للربحية من استثماراتها الأجنبية بحيث ترفع نصيبها في الأسواق العالمية ، وإذا ما فشلت في إدراك هذا - نهبت الفرصة إلى يد منافسيها ، مما يهدد وجودها نفسه.

عيوب نظرية سوق احتكار القلة :

1- تجاهلت النظرية الإغراءات المتاحة في الأسواق الأجنبية ، وأهملت أيضا واقع لجوء شركات النقل الخطى الصغرى والعاملة في سوق تنافسية للاستثمار في الخارج ، مثلها في ذلك مثل شركات النقل الخطى متعددة الجنسية.

2- لم تفسر النظرية لماذا لا تستطيع شركات النقل الخطى أن تنمو وتتحرر في الوقت نفسه من ضغوط السوق الاحتكارية عن طريق التصدير السلمي ، لا الاستثمار المباشر ، هذا إلى جانب أنه من الممكن أن يختل توازن احتكار القلة نظريا لصالح الشركة التي تلجأ إلى التجديد التكنولوجي دون أن تضطر للمضاربة السعرية لتعظيم نصيبها السوق.

3- أهملت النظرية جانب المنافسة الدولية ، لأنها ركزت على العوامل المرتبطة بالسلوك الاحتكاري أكثر من العوامل التي تنبع من المنافسة في سوق احتكار

المنافسة.

1-3-1-2-2 نظرية دورة حياة المنتج :

كشفت عن العوامل الموضوعية التي جعلت قيام شركات النقل الخطى بالاستثمار خارج بلادها الأم عملاً ضرورياً ، وليس مجرد اختيار بين بدائل. إذ ترى النظرية أن الاستثمار الأجنبي يعتبر عملاً دفاعياً يقصده حماية أسواق التصدير من المنافسين المحتملين ، نتيجة لقيام الشركات بابتكار منتجات جديدة يتم تصنيعها في الدول الأم ، وتقليدها إلى الأسواق الأجنبية من خلال عمليات التصدير . ويفسر هذا العمل بخصائص الدينامية أو الدورة التكنولوجية للمنتجات.

في المرحلة التمهيدية تتمتع الشركات بميزة احتكارية مطلقة ، نتيجة لعمليات التجديد والتنمية المستمرة المتواصلة لديها من المعرفة الإدارية والتكنولوجية التي تمتلكها ، والتي تمكنها من إرضاء الطلب الأجنبي المتزايد على المنتج من خلال التصدير إلى الأسواق الخارجية. ولكن مع نمو الأسواق الأجنبية ، ويتطور المنتج ، تصبح التكنولوجيا اللازمة لإنتاجه شائعة نسبياً ، وينتشر في الخارج المنافسون القادرون على الإنتاج ، لذلك تغير الشركات الجديدة من استراتيجيتها.

وخلال هذه المرحلة من حياة المنتج ، تبدأ الشركات في فقد مميزات التجديد التكنولوجي نتيجة لعمليات الانتشار والتقليد ، في حين تزداد أهمية الاقتراب من الأسواق للاستفادة من التسهيلات الإنتاجية الموفرة وتخفيض تكاليف النقل والعمل ، وتتولد بذلك ضرورة أن تقترب الشركات من أسواق الدول ذات معدلات الدخل المرتفعة التي قد يسيطر عليها منتجون محليون أو أجانب آخرون ، نتيجة لأهمية المنافسة السعرية في هذه الحالة عن المنافسة التكنولوجية ، ويتم ذلك من خلال تدويل أعمالها حتى تستطيع القيام بالتصدير.

وفي المرحلة الثالثة من دورة الحياة. أي عندما يصبح المنتج قديماً تزداد أهمية المنافسة السعرية وتنميط المنتج ، وبذلك تتحول للزاي المقارنة للاقتصاديات كثيفة العمل وضعيفة المهارة / الأجر ، حيث تكون تكلفة العمل أرخص . وهنا يزداد

إنشاء خدمات نقل خطية في المجتمعات الفقيرة ، ذات الدخول المنخفضة ، والتي تعتبر مركزا تصديريا للأسواق الأخرى الواسعة ، أو إعادة التصدير إلى البلاد الأم للشركات المنتجة.

عيوب نظرية دورة حياة المنتج :

تشير البحوث التجريبية إلى أن شركات النقل الخطى متعددة الجنسية كثيرا ما تستخدم في فروعها المستوى التكنولوجي نفسه الذي تستخدمه في بلادها الأم . كذلك فإن لرقام الاستثمار الخارجي المباشر تبرهن على أن خدمات النقل الدولي أكثر شيوعا في الفروع ذات المدخلات التكنولوجية المتطورة والكثيفة ، عنها في الفروع ذات التكوين التكنولوجي الناضج والقديم.

4-1 نظرية السياسة العامة :

تري النظرية أن صعود شركات النقل الخطى متعددة الجنسية يخضع للسياسات الحكومية ، ولها نشأت نتيجة سياسات عامة محددة للدول المتقدمة صاحبة الشروع والضيقة له ، ترتبط باستخدام السياسات الضريبية ، وبمعنى آخر ، تعتبر الشركات أدوات للسياسة الخارجية للحكومات الأم . لهذا فإن الاستثمار الخارجي لشركات النقل الخطى متعددة الجنسية لم ينشأ ويتوسع نتيجة ضرورات اقتصادية ، وإنما نشأ من أجل التهرب الضريبي ، ونقل عبء الضريبة ، أيضا فقد كان سياسة اختارتها الشركات لكي تستفيد من الحوافز التي قدمتها الحكومات الأم ، لكي تفرى شركاتها بالاستثمار الخارجي.

وداخل الإطار العام لنظرية السياسة العامة يمكن التمييز بين ثلاثة مواقف :

الموقف الأول : يشدد على أهمية المعاملة الضريبية للأرباح المتحققة من أعمال شركات الخدمات الخطية الدولية في الخارج ، إذ لها تحصل على مزايا وتسهيلات ضريبية كبيرة من أنشطتها الأجنبية.

الموقف الثاني : فيؤكد على آثار السياسات الحكومية المحلية على مواقع الاستثمار الخارجي ، بمعنى التأكيد على أهمية أسواق رأس المال . وتري هذه النظرية أن تفضيل المستثمرين للضمانات والأسهم المصدرة والعالية القيمة قد مكن الشركات

من الافتراض بشروط ممتازة عن منافسيها ، وبعوائد أقل ، وبالتالي فقد كانت أكثر فهما في شراء الأصول الأجنبية الرخيصة ، بالنظر إلى القيمة التضخمية لعملاتها المبالغ فيها بالنسبة للعملاء الأخرى.

أما الموقف الثالث : فإدراج أهمية الدور الذي تلعبه شركات النقل الخطية في تنفيذ السياسة الخارجية لبلادها الأم ، وخصوصا السيطرة الاستراتيجية على الدول المضيفة.

5.1 نظرية الإنتاج الدولي :

توضح العائد الناتج من تدويل أعمال النقل من خلال بيان مميزات كل من الدولة المضيفة والدولة الأم ، كعناصر لتفسير دوافع شركات النقل الخطية نحو تدويل أعمال النقل . إذ تبين النظرية أن رغبة شركات النقل الخطية نحو تدويل أعمال النقل يعتمد على عوامل الجذب المرتبطة بمدى توافر الموارد الطبيعية في الدولة الأم ، قياسا بتلك المتاحة في الدولة المضيفة . والأبعد من ذلك ، تقرر النظرية أن المميزات المتعلقة بالملكية تتولد وتوجد من خلال المميزات الخاصة التي تمتلكها الدولة الأم.

6.1 مدخل الحدود العالمية :

يعتمد هذا المدخل على بيان الدوافع التي أدت بشركات النقل الخطية إلى تغيير الحدود الجغرافية التي تعمل في فترتها ، وبفعتها إلى تدويل أعمالها . ويرجع هذا في جزء منه إلى نمو وتغير الحدود الجغرافية الناشئة بين القوى الدافعة الدولية ، أو الدافع الخارجي الذي يحدث في بيئة الشركة.

وقد تنشأ الدوافع الداخلية نتيجة لارتفاع مستويات التنفيذ لهذه الشركات ، ظهور تكنولوجيا أو منتجات جديدة ، الاعتماد على المصادر الأجنبية للحصول على المواد الخام ، البحث عن مجالات استخدام جديدة للميكنة المتقدمة التي لديها ، والحاجة الملحة لتوسيع نطاق سوق معاملاتها ... الخ.

أما الدوافع الخارجية فقد تنشأ نتيجة لكبر عدد العملاء والمستهلكين ، والمبادرات المشجعة من الدول المضيفة ، والتوسعات التي قد يحدثها المنافسون في السوق الأجنبية.

عيوب مدخل الحدود العالية :

يعاب على هذا المدخل أنه يعطى توصيفا غير كامل لمدلات نمو الأعمال الدولية ، إذ توضح هذه العناصر مدى إدراك شركات النقل الخطى للفرص المتاحة ، ولكنها فشلت فى توضيح كيفية استجابة شركات النقل الخطى الدولية لهذه الفرص.

1-6-1 مدخل نواقص السوق :

يعتمد هذا المدخل على توضيح الدوافع والأسباب التى أدت بشركات النقل الخطى إلى الانتقال للعمل الدولى ، اعتمادا على مجموعة من المميزات الخاصة التى تمتلكها الشركات قياسا بالشركات المحلية والمتمثلة فى الآتى :

1- المزايا التكنولوجية :

والتي ترجع إلى المهارات التسويقية ، حقوق المعرفة التكنولوجية ، الأساليب الإدارية المتميزة ، والعارف المتوافرة لديها ، والتي تؤدى إلى قيام فروعها بالحصول على حقوق المعرفة التى يتم تطويرها بواسطة الشركة الأم ، دون تحمل فروعها فى الخارج لية تكاليف إضافية ، عما إذا قامت بالحصول عليها من الشركات الأخرى.

2- المزايا المعرفية :

والتي ترجع إلى المعلومات والمعرفة المتوافرة ، والتي تعتبر سهلة التحول بين الفروع والشركة الأم ، عما إذا تمت بين شركات مختلفة وغير مترابطة . وتوافر هذه المعرفة يحقق للشركة أرباحا مرتفعة ، عما إذا قامت ببيعها إلى شركات أخرى.

وطبقا لهذا المدخل ، فإن التوسع فى نشاط أعمال النقل الخطية الدولية عبر الحدود القومية للدولة الأم- يعتمد على الافتراض الخاص لتزايد تكلفة المعلومات التى تحتاج إليها الاستثمارات الأجنبية عن البيئة الاقتصادية والاجتماعية ، والقانونية ، والإدارية المتوافرة لدى الشركات المحلية. لهذا فإن مديري الشركات ينظرون إلى الأرباح المرصية التى سوف تتحقق لهم ، نتيجة لاستغلال المزايا التكنولوجية والمهارات التسويقية ، واية مزايا أخرى متوافرة لديهم ، وإن كان هذا يتطلب الحاجة إلى جمع معلومات إضافية عن الأسواق الأجنبية ذات تكاليف إضافية مرتفعة ، إلا أنها فى ذات الوقت تتجنب مخاطر تزايد التكاليف المرتبطة بجمع معلومات لا تكون هناك حاجة إليها.

ومن ناحية أخرى، فشركات النقل الخطى الأجنبية تواجه مجموعة من المشكلات في الدول المضيفة، تتمثل في صعوبة عمليات الاتصال، الاختلافات في الثقافات والعادات، ونقص المعارف المتوافرة لديها عن الاتجاهات العامة للسوق ... الخ . لهذا يقرر هذا المدخل أن الاستثمار الأجنبي - عندما يرغب في تحسين ربحيته يجب أن ينفرد بميزات تميزه عن تلك الموجودة لدى المنافسين المحليين، وأن تتاح له حرية استخدامها بدرجة أكبر، عما هو متاح في مؤسسات النقل الخطى المحلية الأخرى التي لا تعاني لمة مشكلة من عدم توافرها، إذ إنها تستطيع الحصول على رأس المال الأجنبي عن طريق اقتراضه، وبالمثل يمكن أن تحصل على لمة عناصر إنتاجية تحتاج إليها . لهذا تعتبر المزايا المتوافرة لدى هذه الشركات أحد دوافعها للاستثمار خارج بلادها الأم.

ويعتبر وجود مثل هذه المميزات ذات أهمية بالغة للاستثمار في الخارج، وإن كان معياراً غير كاف لتوضيح أسبابه، إلا أن أهميته تفوق أهمية الأسباب الأخرى التي يجب توافرها . وتوضح هذه المميزات عنصرين على درجة كبيرة من الأهمية هما :

1- لماذا تقوم شركات النقل الخطى الأجنبية بالاستثمار في الخارج بدرجة أكبر من الشركات المحلية ؟

2- لماذا تقوم شركات النقل الخطى متعددة الجنسية، كبيرة الحجم بالاستثمار، في الخارج بدرجة أكبر من تلك الشركات صغيرة الحجم ؟

وبلاحظ في كافة النظريات السابقة أنها تبرز جانباً واحداً من جوانب نشأة هذه الشركات، فهي من هذا المنطلق تعتبر عناصر جزئية لا تصلح أي منها كأساس لوضع نظرية موحدة لتشخيص طبيعة الأسباب التي أدت بشركات النقل الخطى إلى التحول للنشاط الدولي، وبالرغم من ذلك، فهناك دراسة أجريت في هذا المجال، طرحت رؤية يمكن من خلالها فهم واستيعاب موقف شركات النقل الخطى في الإطار الدولي للأعمال، وتساعد في تفسير سلوكها. فلقد بينت الدراسة أن هناك مجموعة مسلمات مفترضة لنظرية التدويل وهي :

1- أن شركات النقل الخطى الدولية لها نماذج اتخاذ قرارات تعويضية.

2- تتطلب النظرية مزايا ملكية صافية عالية لشركات النقل الخطى لتدويل أعمالها.

3- تفترض النظرية مشاركات منفردة ، وتماثلات تحويلية للدخول في الاندماجات الدولية للأعمال.

وشركة النقل الخطى تقوم وفق الفرض الأول - وقبل قرار التدويل - بتقييم الأصول التي تمتلكها ، وفي الفرض الثاني يجب أن تمتلك عددا من مزايا الملكية الخاصة عند الدخول في قرار التدويل.

ويطرح الكاتب مجموعة من الملاحظات على مجموعة الافتراضات السابقة وهي:

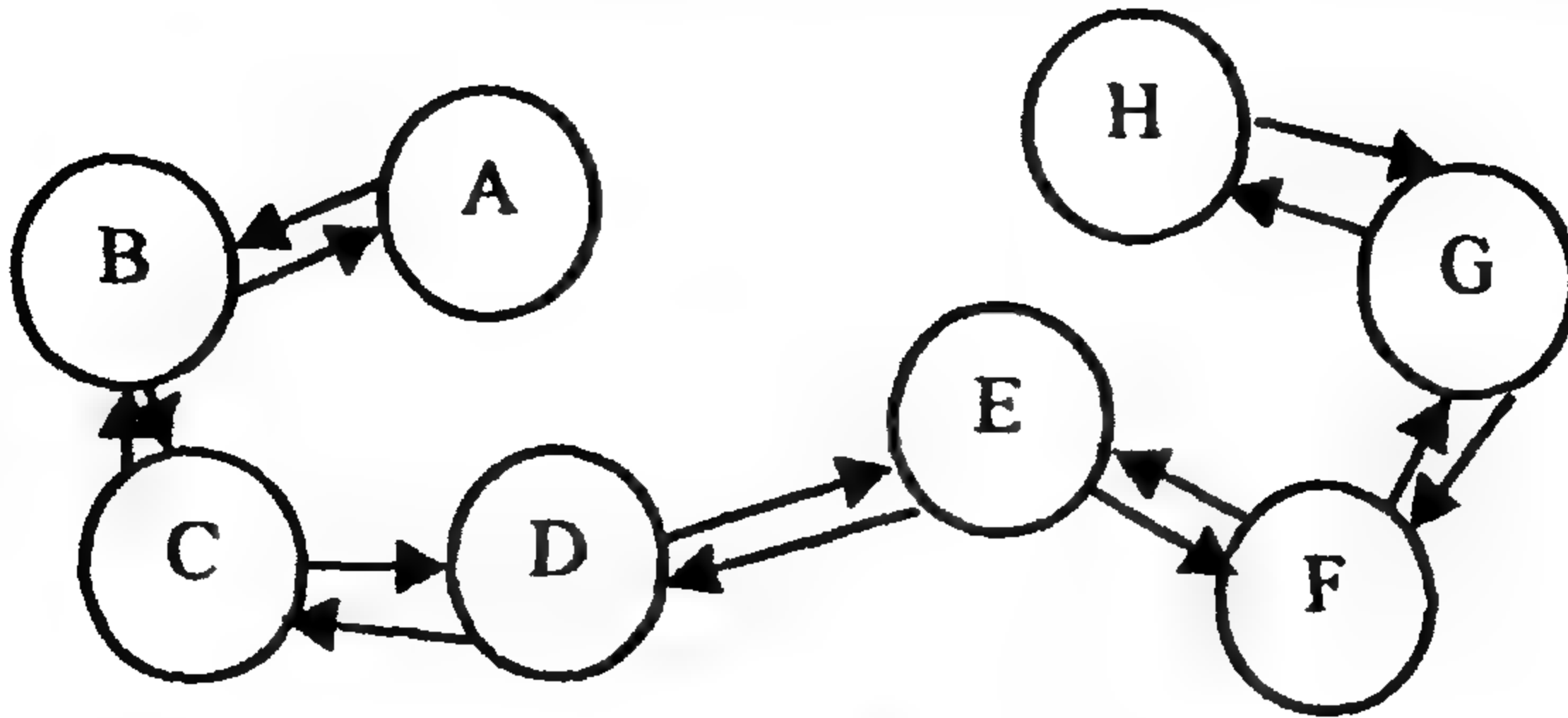
- 1- ضرورة ملاحظة المزايا الاقتصادية النسبية عند قرار التدويل .
- 2- البحث عن المركب الاستثماري الأمثل في التدويل .
- 3- أهمية قياس المخاطر الاستثمارية .

7.1 الخدمات الخطية Liner Services

تعرف الخدمات الخطية بأنها نقل البضائع بالبحر على متن سفن الحاويات ، أو سفن البضائع العامة التقليدية المعدلة ، حيث يقوم الناقل أو المشغل بتشغيل هذه السفن بشكل منتظم بمواعيد معلنة مسبقا بين عدد من الموانئ المختارة بنوالين أو تعريفات معلنة أيضا ، وتعنى تولى الإبحار المعلن أن السفن سوف تبحر من الميناء ، سواء كانت قد أخذت بضائع من هذا الميناء أو لم تأخذ منه بضائع .

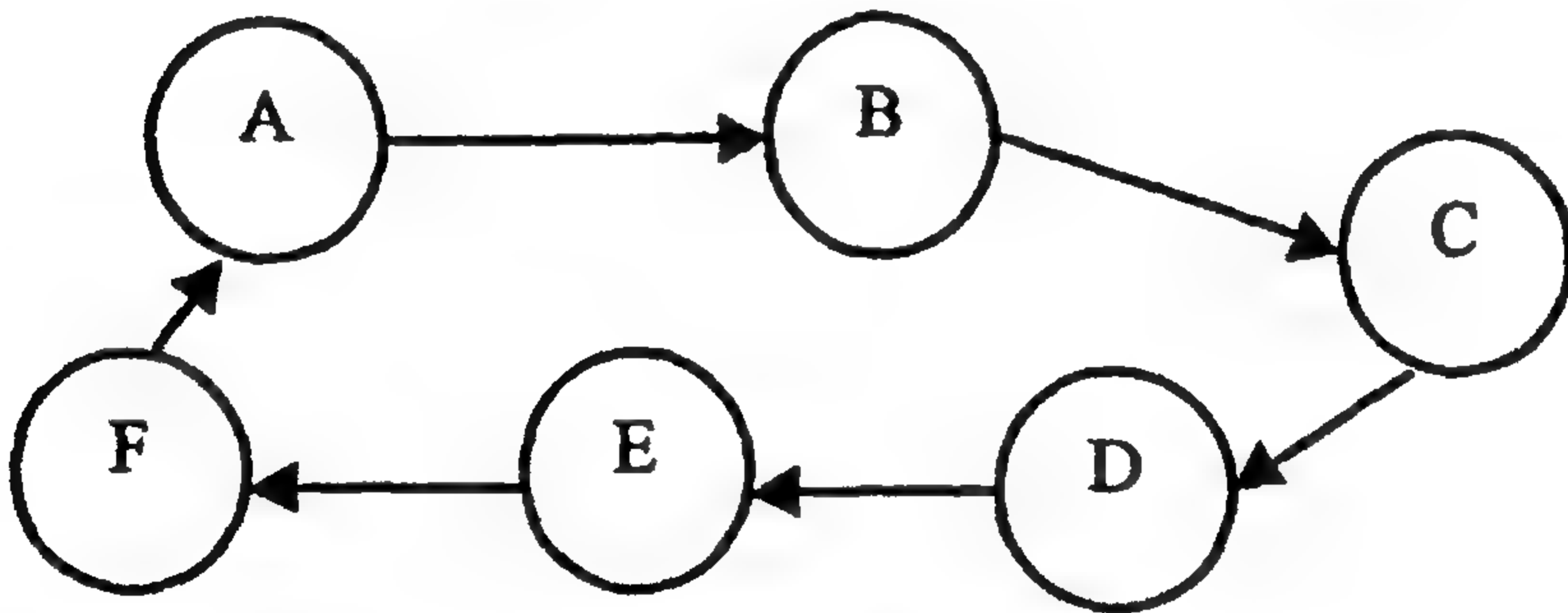
يمكن للخدمات الخطية أن تكون من النوع التقليدي ، حيث تعمل السفن بين ميناءين أو أكثر في كل نهاية لمنطقة التجارة أو الخدمة للسفينة ، ببساطة نقل البضاعة من أحد الموانئ للآخر .

هذه الخدمة قد تسمى "خدمة خطية من النهاية إلى النهاية" "end- to- end liner services" . هذه الخدمة قد تحتاج من المشغل الخطى أن يجد طريقة ما لإرجاع الحاويات الفارغة إلى الميناء الأصلي . وهذا يعتبر عدم كفاءة في مجال الخطوط المنتظمة لأنه يعتبر عدم إقرار بين طرفي التجارة . على سبيل المثال : خطوط الجانب الشرقي من خطوط الشرق الأدنى ربما يكون بها بضائع أكثر من خطوط الجانب الغربي . كما يوضح الشكل التالي .



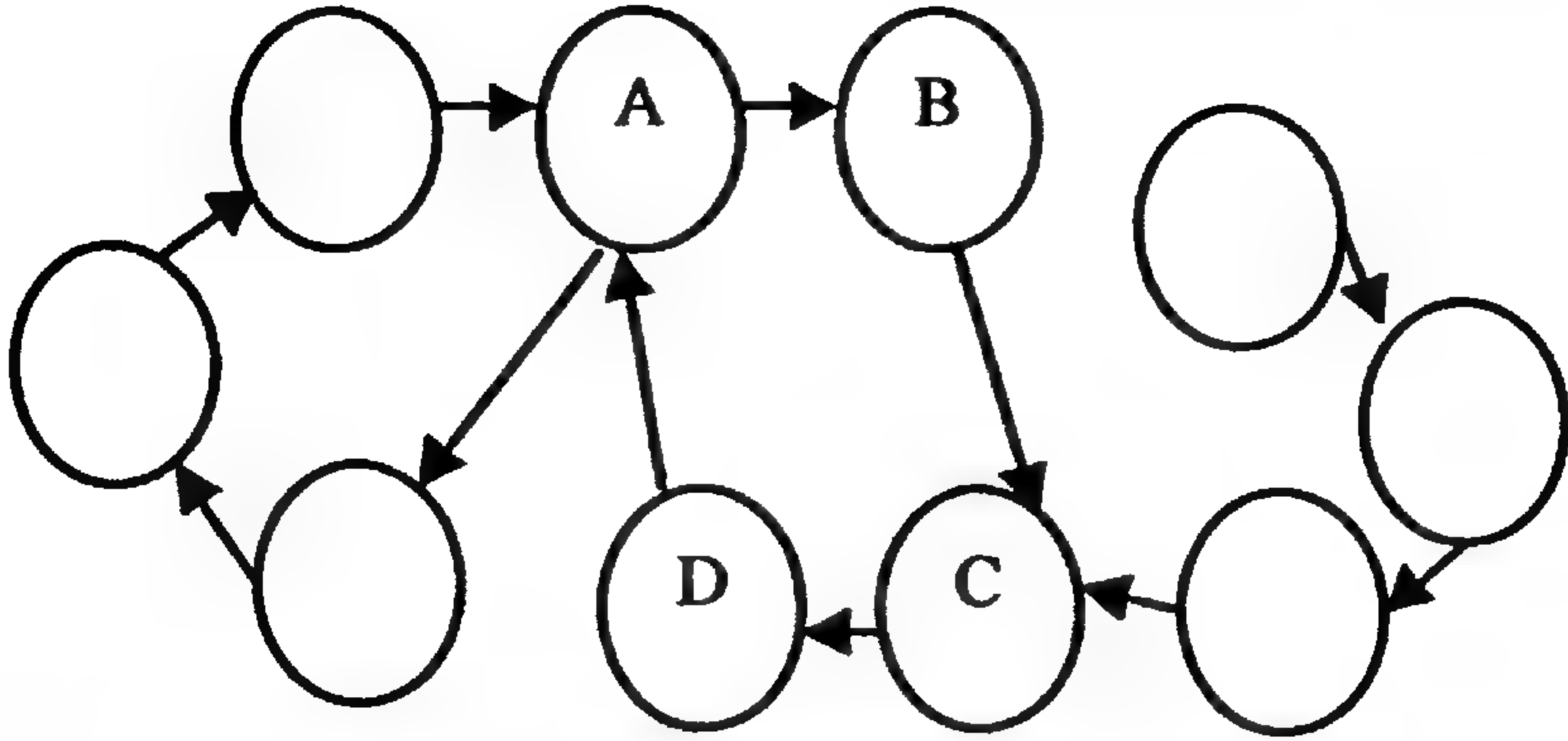
شكل (8-1)

يوجد نوع آخر من الخدمات الخطية يسمى "خدمات خطية حول العالم" **"round-the-world liner service"** حيث يوجد عدد من الطرق الخطية قد تظهر في خدمة واحدة متكاملة . هذا النوع قد يسمى جزافا بسريان الحليب **"milk run"** ، مستخدمة فكرة بائع الحليب الذي يورد الحليب بصفة منتظمة لمنطقة سكنية في شكل دائري ، من البداية إلى النهاية كما يوضح الشكل التالي .



شكل (9-1)

يوجد أيضا نوع آخر من الخدمات الخطية ، والتي تسمى "الخدمات الخطية الشبكية" **"network liner services"** حيث تقوم سفن خطية ضخمة العاملة بأعالي البحار بالسفر سواء أكان ذلك بالطريقة التقليدية - من النهاية إلى النهاية - أو بالطريق حول العالم ، ثم خدمات رافديه في جزء من الشبكة . هذا النوع يمكن اعتباره كخدمة رافدية وهذا ما يوضحه الشكل التالي .



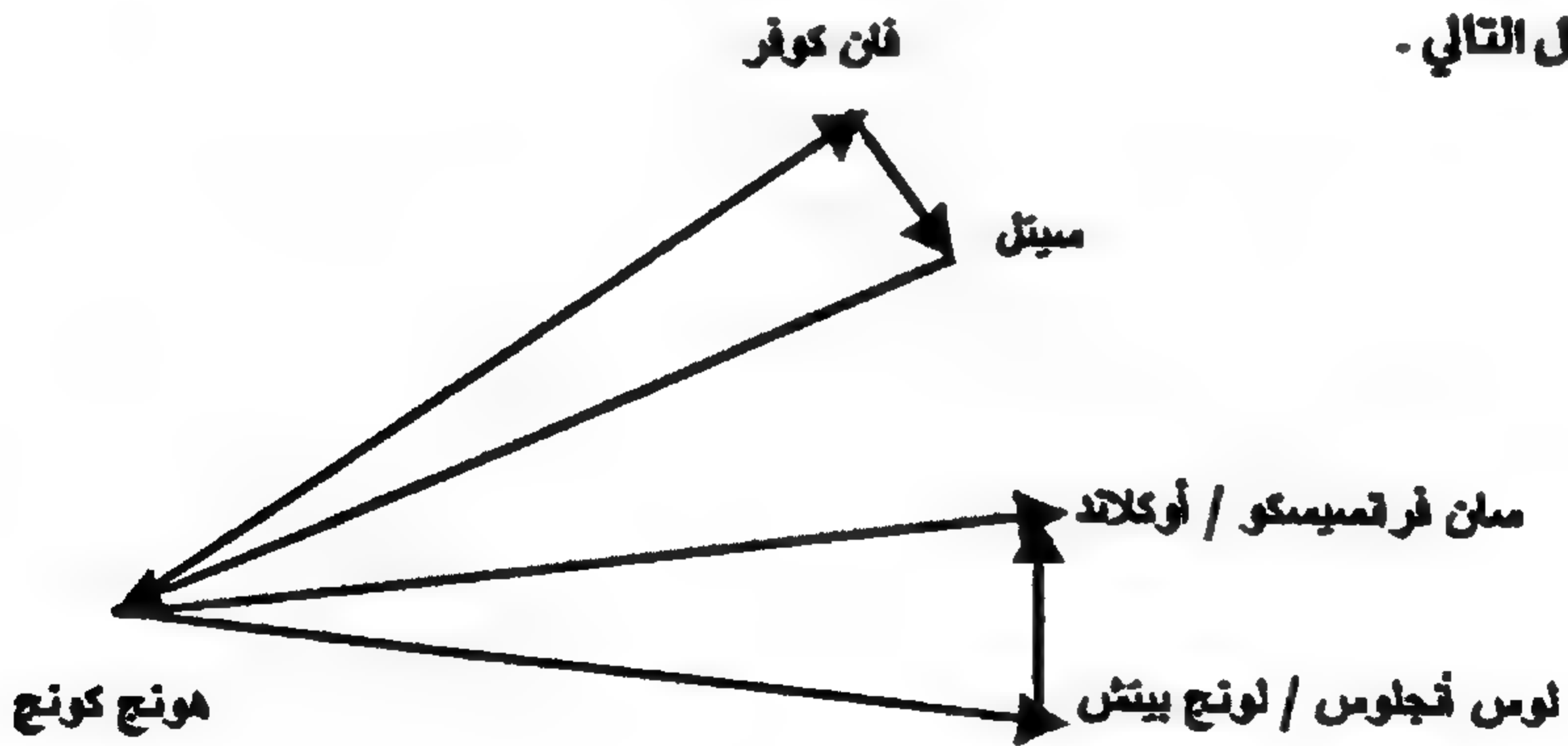
شكل (10-1)

هناك أيضا الخدمات اللولبية "Loop Liner Service" والتي يوضحها

المثال التالي

حيث تبصر السفينة من "هونغ كونج" إلى "سيتل" و"فان كوفر" ثم ترجع مرة أخرى إلى هونغ كونج أو من "هونغ كونج" إلى "لونج بيتش" / "لوس أنجلوس" و"أوكلايد" / "سان فرانسيسكو" ثم ترجع مرة أخرى إلى "هونغ كونج" كما يوضح

الشكل التالي -



شكل (11-1)

شكل آخر من الخدمات الخطية، هو الخدمات البندولية "pendulum service" والذي تم استخدامه لأول مرة بواسطة المشغلين الهولنديين، شركة نيدلاويد في سنة 1990 كنوع من أعاده هيكلة وتنظيم خدماتها، خدمات النيدلاويد جميعها تكون نوعا من الشبكة، والخدمات البندولية جزء من هذه الشبكة.

الفصل الثاني

التجارة العالمية البحرية

المؤتمرات الملاحية واستراتيجيات التجارة البحرية

المؤتمرات الملاحية

Maritime Conferences

يعتبر المؤتمر الملاحى منظمة ، بموجبها يقدم عدد من ملاك السفن خدماتهم على خط ملاحى تجارى معين ، بشروط متفق عليها بين أعضاء الاتحاد . وتعتبر المؤتمرات جمعيات شبه احتكارية ، تضم شركات النقل البحرى الخطية .

تتمثل السياسة الرئيسية لهم فى وضع تعريفه موحدة لأسعار اجور الشحنه ، واجور نقل الركاب بالنسبة لقطاع العاملين فيه ، بحيث يترك للأعضاء حرية التنافس على حركة النقل من خلال نوعية وكفاءة الخدمات التى يقدمونها ، ومن هذه الخدمة يمكن ان نعرف المؤتمر الملاحى بأنه :

" منظمة ، او اتحاد يضم مجموعة من اصحاب السفن (الشركات الملاحية) ، ذات النوعية الموحدة (بضائع عامة - حاويات - سفن دحرجة - سفن ثلاثيات) وقد اتفقوا فيما بينهم على تقديم خدمة ملاحية ، على خط ملاحى معين ، بين عدد محدد من الموانىء " .

1-2 تاريخ المؤتمرات الملاحية :

نشأت مؤتمرات النقل البحرى نتيجة للتنافس الحاد بين السفن البخارية والسفن الشراعية بالنسبة للنوالين ، وكان ذلك فى اواخر القرن التاسع عشر ، عندما ازدادت طاقة نقل البضائع بشكل كبير ما بين لندن والهند .

تشكل اول مؤتمر ملاحى سنة 1875 ، وهو ما يعرف بمؤتمر (كالكيثا) ، وقد عقد هذا المؤتمر للحد من تلك المنافسة ، وتنظيم حركة التجارة .

* الأسباب والظروف الحقيقية لقيام مؤتمر كالكيثا 1875 ؟

ذلك انه بعد افتتاح قناة السويس سنة 1861 ، كانت السفن التجارية ذات اهمية اكبر ، وخبرة اكثر من السفن الشراعية ، كما قام ملاك السفن الشراعية - كنوع من جنب الشاحنين إلى سفنهم - بتخفيض النولين الخاصة بهم .

ونتيجة لذلك قام ملاك سفن البخار بعقد " مؤتمر كالكيثا " 1875 لوضع نوالين موحدة وشروط ثابتة لنقل البضائع على سفنهم ، وكرد فعل على هذين الاجتماعين - قام الشاحنون بالتحول إلى السفن الشراعية ، وذلك لرفضهم المؤتمر الذى قام به ملاك السفن البخارية ، مما أدى إلى ظهور ما يسمى " بعقد الولاء " Loyalty

contract حيث يمثل هذا العقد التزاماً على الشاحنين لنقل بضائعهم على سفن المؤتمر ، ولكن الشاحنين لم يقبلوا هذا العقد ، وذلك لعدم وجود حافز لهم .

وكان ذلك حتى سنة 1877 ، حيث قام المؤتمر بوضع ما يسمى "نظام النولون المرتجع" Deferred rebate system ، حيث يتم إرجاع جزء من قيمة النولون المدفوع بواسطة الشاحنين بعد مدة محددة مسبقاً خلال فترة ولائه للمؤتمر ، ويتم عادة إرجاع 10/1 من النولون المدفوع خلال مدة 6 شهور .

مثال :

قام شاحن بشحن 6000 طن تكلفة النقل 6000 دولار في نهاية 6 أشهر من تاريخ الشحن يسترد الشاحن 6000 * 10/1 = 600 دولار ، وذلك بشرط استمراره الشاحن بنقل بضائعه على سفن المؤتمر الملاحية .

واستمر ذلك حتى سنة 1885 حيث ظهر ما يسمى "بعقوبة عدم الولاء" وذلك في حالة تحول الشاحن بنقل بضائعه على سفن الشراخ وتتمثل العقوبة في :

1- ليس له الحق في استرجاع النولون خلال هذه الفترة وما بعدها

2- لا يتم مشاركة الشاحنين في حمل تجارتهم لمدة 6 أشهر

2.2 أهداف المؤتمرات الملاحية :

1- إيجاد الخدمة المناسبة والكافية للمتطلبات الفعلية لسوق على خط ملاحى معين .

2- منع التنافس السيئ بين أعضاء المؤتمر ، كما أنه يحمي هؤلاء الأعضاء من المنافسة الخارجية .

3- وضع تسعيرة موحدة اتفق عليها أعضاء المؤتمر مسبقاً .

4- تنظيم جداول إبحار ثابتة ، مع تحديد الموانئ التي سيتم الدخول إليها مسبقاً .

5- تقسيم وتنظيم العمل بين أعضاء المؤتمر ، من حيث تقديم خدمات مشتركة ، ويسمى الناقل في هذه الحالة بالناقل العمومي Common Carrier .

3.2 احتكارية المؤتمرات الملاحية:

وبالتالي أصبحت المؤتمرات الملاحية تمثل نوعاً من السيطرة والاحتكار للخطوط المنتظمة حتى عام 1982- كما هو واضح في جدول (1-2) تراجع دور المؤتمرات الملاحية في أهم الخطوط العالمية.

مساهمة المؤتمرات في التجارة البحرية بين الشرق والغرب

السار	1978	1997	التراجع
مؤتمرات تعمل على مسار أوروبا / آسيا	90%	68%	22%
مؤتمرات تعمل على مسار عبر الباسيفيكي	77%	53%	24%
مؤتمرات تعمل على مسار عبر الأطلنطي	60%	58%	2%

المصدر :

Pierre Cariou, Liner Shipping, INP BFE-“ Shipping Trading Institute”, University of Nantes, Genoa, 2004.

جدول (1-2)

وتوجد ثلاثة أسباب رئيسية تقف خلف هذا التراجع، ولتضا تعتبر هذه الأسباب السبب الرئيسي في تقليل دور المؤتمرات الملاحية (احتكارية المؤتمرات) ونذكر هذه الأسباب فيما يلي:

3- ظهور سفن الحاويات بشكل أكثر انتشاراً . حيث اختلف مفهوم الخط المنتظم، ولم يعد ما بين ميناء وآخر ، حيث أصبح هناك الميناء الحوري ، والذي تفرغ فيه جميعها الحاويات الخاصة بالمنطقة ، ومنه تبدأ عملية التوزيع ، كل على حسب سواء كان ذلك بالسفن " السفن الرافدية " أو بالسكة الحديد أو بالنقل البري أو النهري .

4- ظهور قانون قواعد السلوك (20- 40 - 40) Liner code of conduct

في دول العالم الثالث ، حيث إن هذا القانون في ظاهره يعمل لصالح الدول

النامية، حيث يصرح لهم بنقل نحو 40% من حجم تجارتهم مع الدولة الأخرى، ولم يترك للمؤتمرات الملاحية سوى 20% فقط، وبالتالي فقد أصاب احتكار المؤتمرات الملاحية في مقتل.

5- ظهور تحالفات الشركات الملاحية أو ما يطلق عليها "الشراكة الملاحية"

حيث بدأت تظهر تلك التحالفات نتيجة للتكلفة العالية في صناعة النقل البحري، حيث تمثل أعلى الاستثمارات، فتجد أن تكلفة بناء سفينة حاويات من الجيل الثاني تصل إلى 50 مليون دولار وما نحن وقد وصلنا إلى الجيل التاسع نملك أن نقدر تلك الزيادة المتفجرة في هذا الاستثمار، وما مقبرة الشركات الملاحية على تحملها، ولذلك لجأت لتلك التحالفات - كما يوضح جدول (2-2) - والذي يمثل أهمها وهي 5 تحالفات كونية، تضم 13 مالك سفن، بطاقة 517 سفينة وحمولة تعادل 2.33 مليون TEU وحتى عام 1999.

جدول رقم (1) قوة التحالفات في التجارة بين الشرق والغرب

عند 5 تحالفات كونية تضم عند 13 مالك سفن بطاقة 517 سفينة وحمولة تعادل 2.33 مليون حاوية مكافئة.

التحالفات في 1999	الأعضاء وجمعية كل منهم	الطاقة			الحصة / مساهمة تجاري % في 1997	
		بالآلاف TEU	أوروبا / الشرق الاقصى	عبر الهند	عبر الهند	عبر الهند
التحالف الكوني Global A.	MOL (Japan) - APL (USA) / OOCL (Hong Kong)	445	13	12	10	
التحالف الكبير Grand A.	NOI (Singapore) - NYK (Japan) / H-L (Alkemane) - P&O (UK)	548	23	18	-	
Maersk / Sea Land	Maersk (Denemark) / Sea- Land (USA)	620	12	15	24	
Tricon (- Cho Yang)	DSR-Senator (Alkiman) / Hanjin (Japan) / Cho Yang (Korea) / ASC (Kuwait)	413	15	11	9	
Sino - Japanese A.	Cosco (China) / K Line (Japan) / Yang Ming (Taiwan)	403	12	0	-	
الاجمالي للتحالفات الخمس		2330	75	56	43	
حصة الفوارج		1193	25	44	57	

Pierre Cariou .Liner Shipping. op. cit.

المصدر :

جدول (2-2)

4.2 قواعد وسلوك المؤتمر الملاحى (سكرتارية المؤتمر الملاحى):

تضع إدارة المؤتمر الملاحى مجموعة من القواعد التي يلتزم بها كافة الأعضاء ، ويتعرض العضو الذي يخالف تلك القواعد إلى الجزاء ، ونذكر من تلك القواعد ما يلى :

1- لا يجوز للعضو أن يحسب سعر الشحن بطرق مختلفة ، مما يؤدي إلى حدوث تمييز بين الشاحنين .

2- لا يجوز لأي عضو دفع أي عمولات للشاحنين كنوع من أنواع الجنب .

3- لا يجوز للعضو تحمل أي مصاريف خاصة بتداول البضاعة في الميناء ، أو تخزينها بالمجان .

4- لا يجوز للعضو منح أي مزايا لأي من الشاحنين ، كتسهيلات في الدفع ، أو خصومات أو دفع تلفيات لم تحدث .

5- لا يجوز للعضو مخاطبة أي شاحن ، بتقييد أي بيانات في سند الشحن ، غير مطابقة للواقع .

6- في الولايات المتحدة الأمريكية نجد الوضع مختلفا ، حيث لم يتم الموافقة على الاحتكار ، ونظام الولاء ، والنوالين المرتجعة ، وذلك نظرا لوجود " قانون عدم الاحتكار " Anti-Trust -Law ، وهو يلزم جميع العاملين في أي صناعة بعدم الاحتكار .

ولكن تم الموافقة على عمل مؤتمرات تحت تحكم ما يسمى في ذلك الوقت "Federal maritime board" والذي تحدده فيه النولين للخطوط الملاحية المختلفة ، ومن ثم - يجب أن توافق الدولة على تلك النولين .

* عدم وجود عقوبة عدم الولاء

* أي عضو من حقه دخول المؤتمر دون حد أدنى للحمولات أو عدد السفن .

وهو ما يعتبر مؤتمرا ملاحيا مفتوحا Open conference ، وعلى مستوى العالم يوجد أكثر من 360 مؤتمرا ملاحيا . هذه المؤتمرات لها رسم عضوية ، وسكرتارية خاصة بها ، ولها دور هام وفعال ، حيث تقوم بإعلان عن القواعد الجديدة ، وفي الوقت نفسه معاقبة الملاك غير المتزمين بقواعد النوالين التي عرضها المؤتمر .

5-2 نموذج لاتفاقية مؤتمر ملاحى:

- 1- نطاق الاتفاقية أي تحديد الموانئ التي يغطيها المؤتمر .
- 2- نوع عضوية كل عضو في المؤتمر (كامل - منتظم - منتسب).
 - * تحديد حقوق وواجبات كل نوع عضوية
 - * شروط العضوية لكل نوع
 - * اسم العضوية
 - * مبلغ الضمان الذي يقدمه العضو
- 3- القواعد المنظمة للانضمام للمؤتمر ، والانسحاب منه ، أو العقاب ، أو الطرد .
- 4- القواعد المنظمة للاجتماعات ، وطريقة التصويت على القرارات .
- 5- تحديد سكرتارية المؤتمر ، ومكانها ، وعدد موظفيها ، وواجباتهم .
- 6- التزامات الأعضاء بالنسبة لأسعار النولين ، وتقديم خدمات المؤتمر .
- 7- شروط مراقبة الأعضاء لبعضهم البعض ، وكيفية التحقق من المخالفات .
- 8- تعيين لجان المؤتمر (لجان التسعيرة - المشتريات - التوريدات - الوكلاء.....) .
- 9- التحكيم ، ووسائل فض المنازعات بين الأعضاء .
- 10- الاشتراك في أي اتفاقيات أخرى .

6-2 أنواع المؤتمرات الملاحية:

1-6-2 المؤتمرات الملاحية المغلقة Closed Conference

- 1 (وهي تلك المؤتمرات التي تستخدم عملية توزيع الأنصبه Rationalization " ، وهي توزيع حمولة سفن الأعضاء على حسب حجم التجارة الموجودة . وهي تقتصر على عدد محدود من ملاك السفن الذين لديهم درجة عالية من الكفاءة الاقتصادية.

ومنهم من يستخدم نظام Pooling Agreement System نظام التجميع " حيث توزع نسبة من حجم البضائع للنقولة عبر الخط الملاحى على حسب قوة المالك الاقتصادية ، وعدد السفن الخاصة به ، أو توزع الأرباح ، وهو نظام التوزيع العائد ، ذلك بعد خصم التكلفة الخاصة بكل مالك سفينة ، وهى أيضا على حسب قيمته الاقتصادية ، وعدد السفن الخاصة به.

(ب) مؤتمرات ملاحية مغلقة لا تستخدم الترشيح .

لا يحدث فيها عملية توزيع البضائع ، أو الأرباح ، وهى تسمح لأى عدد من ملاك السفن بالدخول فى المؤتمر ، ما دام على المستوى الاقتصادى المطلوب .

2-6-2 المؤتمرات الملاحية المفتوحة Open conference system

حيث لا يتم تحديد حمولة السفن الأعضاء ، ويسمح لأى مالك سفينة بالانضمام للمؤتمر الملاحى ، دون النظر إلى القوة أو المستوى الاقتصادى ، وهى فقط مطبقة فى الولايات المتحدة الأمريكية ، حيث يتم السماح لأى عضو بالانضمام إلى المؤتمر ، دون تحديد حد أدنى للحمولات أو عدد السفن .

وكوظيفة طبيعية للمؤتمرات الملاحية - فمن وقت لآخر يتم مراجعة النوايلين ويتم ذلك عادة للتطوير وهو ما يحدث فى الاجتماعات الخاصة بالمؤتمر ، سواء أكانت دورية أو طارئة .

مثال :

الأسعار المضافة ، نتيجة لتغير فى أسعار البترول .

ويطلق عليها : Bunker Surcharge

أو النولون المضاف لتغير فى أسعار العملة المستخدمة .

ويطلق عليها : Currency surcharge

أما الآن ، فتسمى تلك الإضافة - على سعر النولون النهائي - (بمعامل الضبط)

Adjusting factor

* بالنسبة للتغير في سعر البترول فيسمى (معامل ضبط الوقود Bunker Adjusting factor) (BAF)

* أما تغير أسعار العملة فيسمى : (معامل ضبط العملة Currency Adjusting factor) (CAF).

7-2 مزايا وعيوب المؤتمرات الملاحية "اليوم"

7-2-1 المزايا :

- 1- ما زالت تستقطب عددا من الأعضاء " أصحاب السفن الثابتين " ملاك السفن صغار الحجم ، وأصحاب الاستثمارات الضعيفة
- 2- ما زالت تحتفظ بخدمة عالية الأداء المفضلة لشاحنين، نظرا لأن المنافسة قد انحصرت في أداء الخدمة ولم تعد منافسة نوالين ، فكل يسعى لتقديم أفضل خدمة .
- 3- كانت المؤتمرات تمتاز بالاحتكار ، ولكن هذا أصبح تاريخا واليوم أصبحت المؤتمرات تهتم بالشاحنين ومطالبهم .
- 4- سوف تستمر في تقديم خدمة عالية ، والتي سوف تستقبل بترحاب من هؤلاء المستخدمين البحر .
- 5- تقدم المؤتمرات أسعار نوالين موحدة دون تمييز بين الشاحنين، بسبب قوتهم الاقتصادية أو حجم شحناتهم ، فكل شاحن لنوع معين من البضائع يضمن أن منافسه في نوع البضاعة نفسه لن يحصل على ميزة بسبب قوته الاقتصادية، أو حجم تجارته.
- 6- استقرار أسعار النولين لفترة زمنية يمكن الشاحنين من عمل دراسات جدوى مناسبة لتجارتهم .
- 7- ثبات الأسعار يضمن للشاحنين عمل عقود توريد ، أو استيراد دون خوف من تقلبات أسعار النولين .

- 8- تقديم الخدمة الملاحية المنتظمة يخلق لدى الشاحن الثقة في توافر الخدمة المطلوبة والمطابقة للمواصفات التي يتم التعاقد عليها .
- 9- يستخدم المؤتمر الملاحى سفنا قياسية ، تتفق مع طبيعة التجارة على هذا الخط ، من حيث تجهيز السفينة ، وسرعتها بما يتلاءم مع احتياجات الشاحنين .
- 10- تنحصر المنافسة بين أعضاء المؤتمر في نوع الخدمة المقدمة فقط ، مما يؤدي إلى تحسين الخدمة والمفضلة لدى الشاحنين .

2-7-2 العيوب :

- 1- الضغوط الاقتصادية التي نتجت عنها الفجوات الاقتصادية في كثير من الدول ، اثرت على صناعة النقل البحري لجميع الدول جميعها منذ عام 1973 ، واجبرت عددا من الناقلين ليتحملوا تشغيل سفنهم ، أو يبيعوا مؤسساتهم .
- 2- الزيادة العالية في تكاليف بناء السفن وتشغيلها - وخاصة الطائرات منها - ساعدت على تكوين التجمعات من أصحاب السفن . أو ما يطلق عليه " بالشراكة الملاحية "
- 3- تقليل عدد الوانى التي تدخلها السفن الطائرات ، خفضت من حجم الأساطيل البحرية وذلك باستخدام ما يسمى بالميناء المحوري Pivot Port .
- 4- موازين المدفوعات العالية ، والعملات العالية القيمة خلقت نوعا من عدم الاتزان في الحركة التجارية ، حيث إن السفن تحصل على أرباحها من اتجاه واحد ، وليس من الرحلة ككل .
- 5- وجود النقل المتعدد الوسائط أدى إلى تقليل حجم استخدام نظام الخطوط المنتظمة ، حيث يتم نقل البضائع على أكثر من وسيلة نقل ، وليس من الضروري استخدام النقل البحري فيما بين الوانى الراقية . حيث تكامل وسائل النقل اليوم لتحقيق نظام النقل من الباب إلى الباب From door to the door ، الذي تتبناه شركات النقل متعددة الوسائط وأدى إلى انخفاض دور المؤتمرات الملاحية بشكل كبير .

6- يرى الشاحنون أن أصحاب السفن داخل المؤتمر الملاحى يبالغون فى أسعار النوالين لما للمؤتمر من مزايا احتكارية .

7- يعتقد الشاحنون أن ترتيبات الولاء تؤثر على حرية الشاحنين فى اختيار وسائل النقل.

8- يرى الشاحنون أن المؤتمرات الملاحية المعلقة تجعل من الصعب على سفن الدول النامية الانضمام إلى المؤتمر ، لعدم العدالة فى مستوى سفن الدول النامية والدول المتقدمة .

9- غالبا ما تكون الشركات التابعة للدول النامية ذات وزن ضعيف داخل المؤتمر ، حتى لو تحقق لهم فرصة الانضمام للمؤتمر .

8.2 إستراتيجيات تكوين التجارة البحرية :

لوجبت المتغيرات والمستجدات البيئية المحلية والعالمية ضرورة بناء وتصميم الاستراتيجيات ، وتحديد البعائل الاستراتيجية التي يمكن استغلالها فى تحقيق الأهداف ، وإنهاء العثرات القائمة فى بعض المنظمات المحلية ، ولزيادة وتنامي فرص مواجهة التنافسية التي سادت وستسود مجتمع الأعمال فى المستقبل القريب .

وتتعدد - فى حقيقة الأمر - درجة تفهم وممارسة للمنظمات لأنشطتها وأعمالها ، ما بين مباشرة هذه المنظمة داخل حدودها القومية ، كما قد يتعدى الأمر نطاق تلك الحدود لتمارس الأنشطة فى دول مضيضة أخرى.

وتحمل هذه التعددية ، تعددية مماثلة فى الاستراتيجيات ، والبعائل الاستراتيجية ، والطرق المناسبة لتطبيقها ، ونؤكد هنا على أهمية تحليل الاستراتيجيات فى ضوء ما تتيحه من فرص وتهديدات . وكذا فى ضوء قدرتها على التعامل والتناغم مع المتغيرات الديناميكية الحادثة فى بيئة الأعمال ، كمنطلق لبلوغ كفاءة وفاعلية الأداء الإداري .

كما نؤكد على مدى حاجة منظماتنا إلى تعزيز فاعلية الإدارة ، وضرورة تنمية قدرات وخبرات مواردها البشرية فى مختلف مستوياتها الإدارية ، على النحو الذي يساعد على الاختيار الفاعل من بين الاستراتيجيات المتاحة . اختيار - ما يتناسب

والحاجة إليها . وكذا اختيار نسب السبل لتحقيق هذه الاستراتيجيات على نحو يزيد ويعزز كفاءة الإدارة ، ويحقق الاستهدافات المرجوة.

1-8-2 المقصود باستراتيجيات تمويل التجارة البحرية :

يقصد باستراتيجيات تمويل التجارة البحرية - تصميم الأهداف الدولية طويلة الأجل ، ووضع البدائل الاستراتيجية ، والمقارنة بينها بفرض المفاضلة واختيار نسبها وفقا للحاجة إليها .

وتعد الاستراتيجية خطة شاملة للعمل على مستوى شركة النقل الخطي الدولية وفروعها التابعة ، وهي توضع بواسطة الشركة الأم ، لتمثل معايير إرشادية للفروع التابعة في الدول المضيفة المختلفة ، ويحددون بناء عليها توجهاتهم ، ويصنعون قراراتهم الرامية إلى بلوغ الأهداف المخططة .

وتبنى شركة النقل الخطي الدولية استراتيجياتها على إدراك الشركة الأم لنقاط القوة أو الضعف بها ، ولتشكيلة مواردها وخبراتها المتاحة ، بهدف :

أ. تعزيز نقاط القوة ، وتعظيم فرص الاستفادة منها .

ب. تحديد القيود أو المعوقات والتخفيف من حدتها .

ويستهدف بتصميم " اختيار الاستراتيجيات " - تحقيق شركة النقل الخطي الدولية لمركز سوقي رائد يفوق منافسيها ، أو أن تكون على مستواهم في إشباع احتياجات ورغبات السوق " الأسواق المضيفة التي تعمل بها " .

والاستراتيجية بهذا تساعد على إجراء التكيف اللازم لبرامج ونشطة شركة النقل الخطي الدولية للاستفادة من الفرص السوقية التي تظهر بفعل التغيرات الديناميكية المستمرة والحادثة في بيئة الأعمال ، وفي السوق " الأسواق المستهدفة " ، مثال ذلك : ظهور الحاجة لخدمات نقل بحري جديدة بفعل تغير التفضيلات والأذواق والحاجات ، أو بفعل التطور التكنولوجي وذلك بتطوير خدمات نقل يطلبها السوق ، أو تهين مزايا أكثر إشباعا للعملاء .

والاستجابة لمثل هذه التغيرات وغيرها ، يكمن في إدراك شركة النقل الخطي الأم لوجود الفرصة " الفرص السوقية " ، والقدرة على تصميم وتطوير استراتيجية

فاعلة للإفادة منها. وكذا قدرة شركات النقل التابعة على تنفيذ هذه الاستراتيجية بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية .

2-8-2 عناصر اختيار "تصميم الاستراتيجيات الدولية للتجارة البحرية" :

يعتمد اختيار "تصميم أى استراتيجية دولية للتجارة البحرية" - على العديد من العناصر ، تتمثل أهمها فيما يلي:

2-8-2-1 غاية ورسالة شركة النقل الخطي الدولية :

يقصد بذلك تحديد ما يلي :

- أ- زيادة حجم خدمات النقل الدولية .
- ب- مزيج خدمات النقل المقدمة لكل دولة مضيضة .
- ج- مجالات الأنشطة التي تعمل فيها شركة النقل الخطي الأم والشركات التابعة .
- د- الدول المضيفة التي تنتشر فيها فروع شركة النقل الخطي الدولية.
- هـ- فلسفة شركة النقل الخطي الدولية ، ومعتقداتها ، والقيم التي تحكم سلوكها في التعامل مع الثقافات المضيفة المغايرة .
- و- الصورة الذهنية التي ترغب شركة النقل الخطي الدولية في تركها في انهمان المتعاملين معها .

2-8-2-1 هيكل الأهداف طويلة الأجل الذي تسعى شركة النقل الخطي الدولية في تحقيقه،

ومن أمثلة هذه الأهداف ما يلي :

- الربحية .
- النمو .
- التوسع .
- الاستقرار .

- نقل التكنولوجيا وتقديم مساعدات فنية في مجال النقل البحري.
- الهرب من منافسة شركات مماثلة في دولتها الأم .
- نقل منتجات أو مستلزمات متقدمة أو ملوثة للبيئة .
- غزو واختراق دول وأسواق مضيقة جديدة .
- تدعيم شهرتها السوقية واسمائها وعلاماتها التجارية .

2-8-2 المتطلبات المعلوماتية لاختيار " تصميم الاستراتيجيات الدولية للتجارة البحرية " :

ياخذ اختيار " تصميم الاستراتيجيات " في الاعتبار - ما تجريه شركات النقل الخطي الدولية من تحليلات للمتغيرات البيئية المضيفة ، والتي تشكل معلومات يستهدف بها تحديد الفرص المواتية ، والتي يتعين اقتناصها والإفادة منها ، والتهديدات المعوقة التي يتعين مواجهتها لتلافيها أو التقليل من آثارها . وكذلك المساعدة في عمليات الاختيار من بين البدائل الاستراتيجية المتاحة ، ونسب الطرق لبلوغها .

ويحتاج المصمم الاستراتيجي إلى إجراء تحليلات بيئية لمجموعتين من العوامل هما :

أ. العوامل الخارجية:

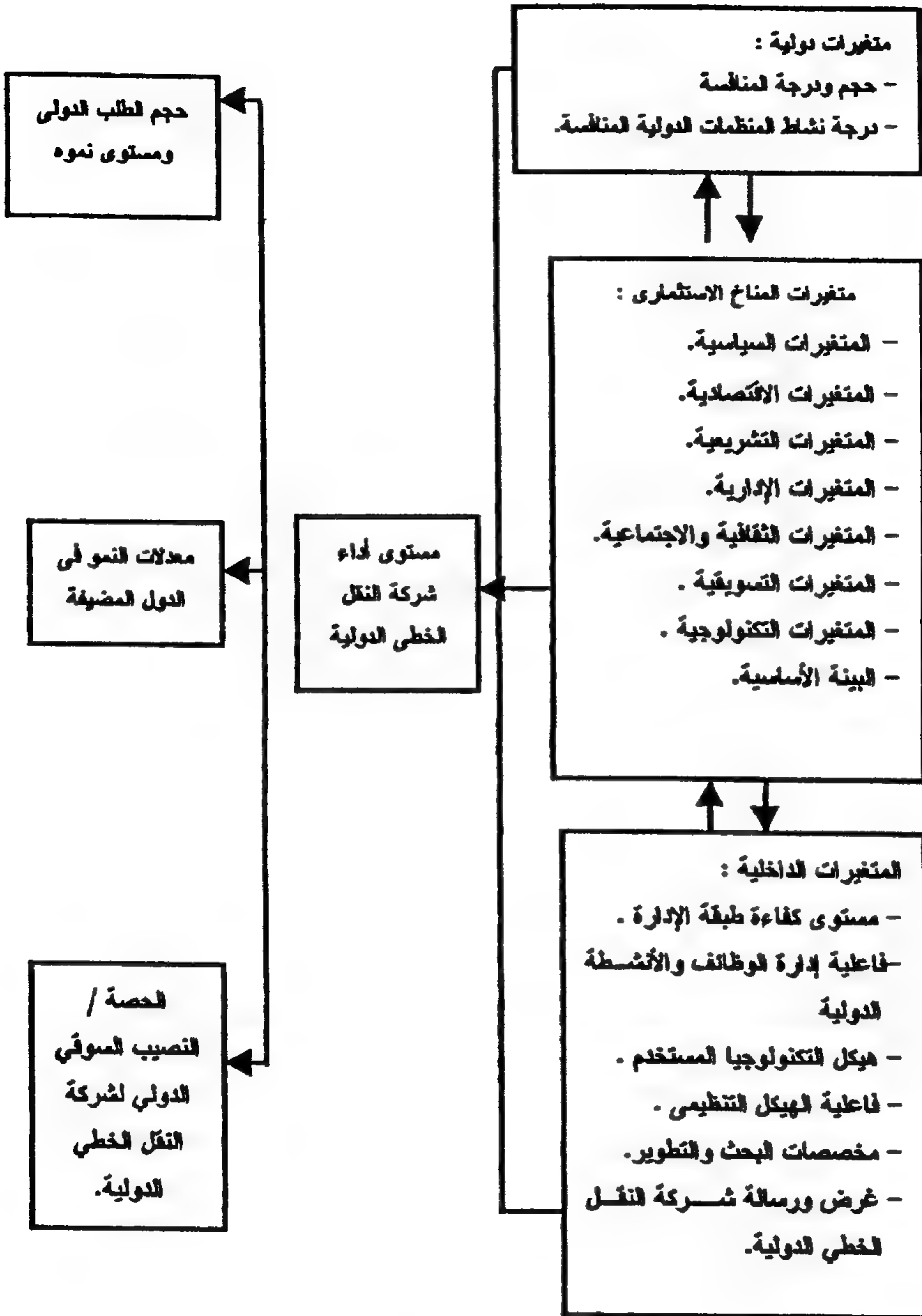
يقصد بها متغيرات المناخ الاستثماري ، وظروف المنافسة الدولية . كما تتضمن تحليلاً للبيئة العالمية الأشمل للحيطه بالشركة الدولية .

ب. العوامل الداخلية:

يقصد بها مجموعة العوامل المتعلقة بشركة النقل الخطي الدولية ذاتها ، وبما تقدمه من خدمات .

ويمكن رصد أهم المعلومات التي يهينها تحليل العوامل السابقة في النموذج

التالي:



شكل (1-2)

«العوامل والمتغيرات التي يجب أخذها في الحسبان عند " اختيار تصميم

استراتيجيات شركات النقل الخطي»

3-8-2 أنواع استراتيجيات تمويل أنشطة وأعمال شركات الخدمات الخطية :

يمكن التمييز بين الأنواع الثلاثة التالية من الاستراتيجيات :

- الاستراتيجية العامة على مستوى المنظمة .
- استراتيجيات المنافسة العالمية .
- استراتيجيات تمويل أعمال وأنشطة شركات الخدمات الخطية .

وفيما يلي توضيح لكل استراتيجية من هذه الاستراتيجيات :

1-3-8-2 الاستراتيجية العامة على مستوى المنظمة :

يمكن تقسيم هذه الاستراتيجيات إلى الاستراتيجيات الأربع التالية :

1-1-3-8-2 استراتيجية النمو :

تتضمن هذه الاستراتيجية الاستراتيجيات الثلاث البديلة التالية :

أ. استراتيجية التركيز :

حيث تركز شركة النقل الخطي الدولية على خدمة واحدة أو مجموعة محددة من الخدمات المتصلة والمرتبطة ببعضها البعض . ولاستخدام هذه الاستراتيجية ، يمكن لشركة النقل الخطي الدولية إجراء ما يلي :

- تنمية السوق الذي تتعامل فيه ، وتوسيع عدد الدول المضيفة التي تتعامل معها في ظل الخدمات الحالية التي تقوم بتقديمها .

- تنمية وتطوير الخدمة الرئيسية التي تقوم بتقديمها أو إضافة خدمة مكملة يمكن لها بيعها " أن : تقديمها في الدول المضيفة الحالية التي تتعامل معها " .

التكامل الأفقي، حيث تقوم شركة النقل الخطي الدولية بإضافة نشاط جديد أو أكثر يقدم خدمات مشابهة . وغالباً ما تتم عمليات التكامل الأفقي عن طريق قيام شركات النقل الخطي الدولية بشراء شركات أخرى تعمل في النشاط نفسه .

ب. استراتيجية التكامل الرأسي :

حيث تقوم شركة النقل الخطي الدولية بالدخول في مجالات أعمالية تقدم خدمات يمكن لها استخدامها كأحد المدخلات لخدمة أخرى ، ويطلق على هذا : " التكامل الأمامي " ، كما يمكن لشركة النقل الخطي الدولية - في ظل التكامل الأمامي القيام - بتسويق خدمات وسيطة في دول مضيقة أخرى ، أو تسويق خدمات تامة في الدول المضيفة ، ويطلق على هذا الأسلوب : التكامل الخلفي .

ج. استراتيجية التنوع :

حيث تقوم شركة النقل الخطي الدولية بتقديم خدمات في الدول المضيفة التي تعمل بها وتختلف عن تلك الخدمات التي تقوم بتقديمها في دولتها الأم . وقد يكون التنوع مركزا عندما يرتبط التنوع بمجال الخدمات نفسه التي تقدمها شركة النقل الخطي الدولية ، ولكن يتم تقديم خدمات في الدول المضيفة تختلف عن تلك المقدمة في الدولة الأم . كما أن التنوع قد يكون مختلطا عندما تقوم شركة النقل الخطي الدولية بتقديم خدمات في الدول المضيفة التي تعمل بها ، ولا ترتبط بتلك الخدمات الحالية التي تقوم بتقديمها في دولتها الأم .

وترمي استراتيجية النمو إلى تحقيق الأهداف التالية لشركة النقل الخطي

الدولية :

- 1- زيادة أرباحها ومبيعاتها الدولية .
- 2- البقاء والاستمرار في الصناعة التي تعمل بها .
- 3- الاستجابة لضغوط السوق الدولية ، والضغوط التي تفرض عليها في بعض الدول المضيفة التي تعمل بها .
- 4- ترسيخ اسم الشركة الدولية وشهرتها السوقية في أذهان العملاء والمستهلكين في الدول المضيفة المختلفة .

ويتطلب استخدام شركة النقل الخطي الدولية لهذه الاستراتيجية ما يلي :

- 1- أن تتوفر في الدول المضيفة - التي تعمل بها شركة النقل الخطي الدولية - درجة عالية من النمو .

2- وجود حالة من الرخاء الاقتصادي في الدول المضيضة التي توجد بها فروع لشركة النقل الخطي الدولية .

2-1-3-8-2 استراتيجية الثبات أو الاستقرار:

حيث تقوم شركة النقل الخطي الدولية بإدخال بعض التغييرات البسيطة في مزيج الخدمات الحالية التي تقدمها ، أو إجراء تغييرات بسيطة في الدول المضيضة التي تسوق فيها خدماتها ، أو إجراء تغييرات في طرق وأساليب تقديم الخدمات التي تتبعها في الدول المضيضة في الأجل القصير ، بهدف زيادة مستوى لرباحها .

وفي ظل هذه الاستراتيجية قد تستخدم شركة النقل الخطي الدولية ما يسمى باستراتيجية " الحصاد الجنى " وتعنى قيام شركة النقل الخطي الدولية باستثمار مزيد من الأموال في الدول المضيضة ، بهدف تعظيم الربحية على مستوى الشركة الأم ككل ، أو بفرض الإبقاء على مراكزها السوقية في الدول المضيضة التي تعمل بها فروعها التابعة .

وتستخدم شركة النقل الخطي الدولية هذه الاستراتيجية البديلة إذا توافرت حالة أو أكثر مما يلي:

- أ- ارتفاع تكلفة إنتاج أو تسويق خدمات النقل على مستوى الشركة الأم.
 - ب- ظهور منافسين جدد في الدول المضيضة المختلفة ، أو في دولتها الأم.
 - ج- تغير تفضيلات العملاء في الدول المضيضة التي تعمل بها فروعها التابعة .
 - د- تشبع الدول المضيضة بالخدمات الحالية التي تقدمها الشركة الأم وفروعها التابعة.
 - هـ- صفر الحصة السوقية الدولية للشركة الأم .
 - و- أن الجهود والأنشطة المبذولة لم تعد فاعلة في استقرار المبيعات الدولية على مستوى الشركة الأم ، ولا تساعد في الحفاظ على قوة مركزها التنافسي .
- ويتطلب استخدام شركة النقل الخطي الدولية لهذه الإستراتيجية -توافر العوامل التالية:

1- ارتقاء فنون وأساليب تقديم الخدمات ، ومستوى التكنولوجيا المستخدم في الصناعة التي تعمل بها .

2- أن تتسم عناصر المناخ الاستثماري في الدول المضيضة التي تعمل بها فروعها بدرجة كبيرة من الاستقرار .

3-1-3-8-2 الإستراتيجية الدفاعية :

تستخدم شركات النقل الخطي الدولية هذه الاستراتيجية عندما تواجه مراكزها الرئيسية في دولها الأم أو فروعها التابعة في الدول المضيضة المختلفة - لزمات أو مشكلات حادة أو عند التعرض لخسائر متتالية .

وتأسيسا على ذلك ، تستخدم شركة النقل الخطي الدولية هذه الاستراتيجية بفرض تحقيق هدف أو أكثر مما يلي :

أ- بقاءها واستمرارها .

ب- خفض التكاليف على مستوى المراكز الرئيسية .

ج- منع الخسائر أو التقليل من حدتها .

ولتحقيق الاستهدافات السابقة ، تستخدم شركات النقل الخطي الدولية علينا من الاستراتيجيات البديلة ، نعرضها على النحو التالي :

أ. استراتيجية الالتفاف :

تستخدم شركات النقل الخطي الدولية هذه الاستراتيجية لكي تغير من الظروف والاتجاهات السلبية أو المعادية لها في بعض الدول المضيضة ، بفرض تحقيق معدل عائد مناسب على استثماراتها في هذه الدول .

ويساعد تطبيق هذه الاستراتيجية شركة النقل الخطي الدولية على خفض تكلفة عملياتها التشغيلية الدولية على مستوى مراكزها الرئيسية ، أو العمل بصورة أكثر كفاءة ، أو بفرض تخفيض حجم العمليات الدولية الخاصة بها . فدفع مستويات منخفضة من الأجور ، أو تأجير المعدات الآلية والميكانيكية والسفن - فهي أمثلة لهذه الاستراتيجية .

ب- إستراتيجية التجريد أو التخلص من الأصول:

تستخدم هذه الاستراتيجية عندما تواجه شركات النقل الخطي الدولية بضغط دولي كبيرة لا تستطيع مواجهتها ، مثال : اشتداد حدة المنافسة ، تزايد حدة المخاطر السياسية في بعض الدول المضيضة ، عدم قبول بعض الدول المضيضة أي شكل من أشكال الملكية الأجنبية - أي توافر اتجاهات عنصرية ضد تملك الأجانب لأصول إنتاجية في بعض الدول المضيضة - في هذه الحالات قد تقوم شركة النقل الخطي الدولية ببيع أصولها أو بعض منها ، أو قد تقوم ببيع جزء من مخزونها الاستراتيجي الموجود في بعض الدول المضيضة ، وذلك إذا لم يكن لديها قدرات مالية كافية تمكنها من البقاء والاستمرار .

ج- إستراتيجية التصفية :

يقصد بذلك قيام شركة النقل الخطي الدولية ببيع أحد أو بعض فروعها المملوكة في دولة مضيضة أو أكثر ، أو إنهاء تعاقداتها بها ، عندما تتوقع الشركة الأم ظروفًا مستقبلية غير ملائمة لها .

د- إستراتيجية الحشد :

حيث تقوم شركة النقل الخطي الدولية بدخول مجالات ونشطة أعمال دولية جديدة لم تباشرها من قبل في الدول المضيضة المختلفة ، أو قيامها بالعمل في نفس النشاط نفسه في الدولة المضيضة ذاتها ولكن تحت اسم مختلف عما كانت تعمل به .

وحقيقة الأمر ، تستخدم شركات النقل الخطي الدولية أكثر من طريقة لتطبيق استراتيجية النمو ، تتمثل في الطرق التالية :

1- النمو الذاتي :

بمعنى قيام شركة النقل الخطي الدولية بتوسيع نطاق عملياتها الدولية ، والحصول على أكبر نصيب سوقي ممكن في الدول المضيضة التي تعمل بها ، مستخدمة مزيج خدماتها الحالية نفسه .

2. الاستحواذ:

حيث تقوم شركة النقل الخطي الدولية بشراء أصول وخطوط إنتاج منظمات أخرى في الدول المضيئة التي تعمل بها ، بفرض ضمها لعملياتها الدولية التي تقوم بها .

3. الاندماج:

بمعنى اتحاد شركتين دوليتين للنقل الخطي ، أو شركة نقل خطي دولية ، وشركة محلية أو أكثر في شركة واحدة جديدة ، تتوحد فيها العمليات ، لتنتج بذلك شركة جديدة ، وتلقى الشركات المنمجة .

4. المشروعات المشتركة:

وذلك بأن تقوم شركة نقل خطي دولية أو أكثر ، وأخرى محلية - بتوجيه مواردهم المالية أو الإنتاجية ، أو التسويقية ، أو البشرية أو مزيج منهما - وفقاً لشروط المشاركة - إلى مشروع أو خدمة جديدة .

ويمكن تلخيص أدوات تطبيق إستراتيجيات النمو في الجدول التالي:

نوع إستراتيجية النمو	طريقة النمو
إستراتيجية التركيز	ذاتي
التكامل الرأسي	ذاتي أو الاستحواذ أو الاندماج
التنوع المركز	ذاتي أو الاستحواذ أو الاندماج
التنوع المركب أو المختلط	الاستحواذ أو الاندماج

جدول (2-3)

«أدوات تطبيق إستراتيجيات النمو»

9.2 إستراتيجيات المنافسة العالمية :

توضح هذه الإستراتيجيات كيفية عمل شركات النقل الخطي الدولية داخل الدول المضييفة المختلفة من خلال فروعها التابعة ، وكذا كيفية تعامل هذه الشركات مع المنافسة الدولية .

وتعد هذه الإستراتيجيات أقل عمومية من تلك الإستراتيجيات المستخدمة على مستوى الشركة الأم ، حيث تتعامل إستراتيجيات المنافسة الدولية مع الآتي :

أ- مكانة ومركز شركة النقل الخطي الدولية ، أو فروعها التابعة داخل الدول المضييفة .

ب- قدرة شركة النقل الخطي الدولية ، أو فروعها التابعة على مواجهة المنافسة الدولية أو المحلية .

ويمكن نجاح تطبيق إستراتيجيات المنافسة الدولية في التعرف على الاستراتيجية المناسبة التي يمكن استخدامها - ضمن إستراتيجيات المنافسة في المواقف المختلفة - حيث إن استخدام أي إستراتيجية منها ينتج عنه مخاطر ، كما يتطلب تطبيقها لمهارات ، وموارد ، وأوضاع تنظيمية مختلفة لنجاح تطبيقها . وبفيد هذا استخدام مدخل المقارنة التطويرية النموذجية Benchmarking لمعرفة ورصد جوانب التميز لدى شركة النقل الخطي الدولية عن منافسيها ، وكذا مواطن الضعف لديها ، والتي يلزم تطويرها ، وإدخال التحسينات والتعديلات عليها .

وتقسم إستراتيجيات المنافسة الدولية إلى ثلاث إستراتيجيات هي :

- 1- إستراتيجية التكلفة المرشدة .
- 2- إستراتيجية تميز الخدمة .
- 3- إستراتيجية التركيز على الخدمة .

وفيما يلي توضيح لكل استراتيجية من هذه الإستراتيجيات الثلاث :

1-9-2 إستراتيجية التكلفة المرشدة :

يمكن توضيح محاور تركيزها ، والمتطلبات المهارية والتنظيمية اللازمة لتطبيقها ، ومزايا استخدامها كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول (2-4)

توصيف إستراتيجية التكلفة المرشدة

مصدر/مصادر التركيز	المتطلبات لمهنية والموارد اللازمة للتطبيق	المتطلبات التشغيلية	مزايا الاستراتيجيات
<ul style="list-style-type: none"> ● إنتاج/تسويق الخدمة عند أقل تكلفة فيما بينا بالمنافسين اعتماداً على الخبرة والكفاءة. ● يحتاج خفض التكلفة إلى : <ul style="list-style-type: none"> - الاهتمام بطرق تقديم الخدمة . - وجود حد أدنى من الملاءة لسي الدول المضيئة التي تعمل بها . - تخفيض جميع التكاليف الخاصة بالبروج التابعة مثالي : تكلفة تقديم الخدمة والبحث والتطوير ، وتكلفة مدخلات الإنتاج . 	<ul style="list-style-type: none"> ● زيادة الاستثمارات المطلوبة ونموها ● مهارات وفنون الإنتاج ● تخفيض تكلفة نقل دولياً ● أن تقسم شركة النقل للعطى لدولية ببعض المزايا عن المنافسين مثال: ● كبر النصيب السوقي لدولي ● وفرة الموردة الخام ومستزمات الإنتاج ● وجود تصميمات فاعلة تسهين سهولة في تقديم الخدمة 	<ul style="list-style-type: none"> ● رقابة محكمة على بنود التكلفة ● تقارير رقابية تفصيلية ودائمة ● تحديد المسئوليات بوضوح ● الالتزام بتطوير المورقات لكمية الموضوعة 	<ul style="list-style-type: none"> ● تحقيق عائد أعلى من متوسط العائد المعتاد تحقيقه ● إمكانية مواجهة المنافسة لدولية ، لأنه من الصعوبة منافسة الشركة خارج نطاق المنافسة لسموية ● توريد ولا عزم للمركبات التنافسي ● إمكانية مواجهة المنافسة الضعوط والمخاطر الاستثمارية

2-9-2 إستراتيجية تميز الخدمة :

يمكن توضيح محاور تركيز هذه الإستراتيجية ، والمتطلبات
المهارية والتنظيمية اللازمة لتطبيقها ، ومزايا استخدامها ، كما هو مبين في الجدول
التالي :

جدول (5-2)

«توصيف لستر اتيجية لغير الخدمة»

مؤثر إيجابي	مؤثر إيجابي	مؤثر إيجابي	مؤثر إيجابي
<p>مؤثر إيجابي</p> <ul style="list-style-type: none"> • اتخاذ كلمة التدبير والأعمال التي تجعل الخدمة التي تقدم متميزة وفريدة • مثال : ترسيخ صورة ذهنية طيبة لاسم الشركة : وعلاقتها بتجاربها وعلاقتها بالخدمة المقدمة . • ومستويات الجودة . • ملئ التكنولوجيا للمستفيد وما ينتج منه من مزاجيات • التسهيلات والخدمات المقدمة للعملة للدول المضيفة • تحسن المزاج التفاسية في الاختلافات المميزة للخدمة • تعمل شركة النقل الخطى الدولية لتكاليف عالية في البداية للوصول إلى العميل . حيث الحاجة إلى : • سهولة فهم ومستويات تشغيل عالية الجودة • عمليات بحث وتطوير مكثفة • احتلال تسويق الخدمة بسمعة مرتفع تتقبل الدولة المضيفة من أجل الحصول على جودة عالية 	<p>مؤثر إيجابي</p> <ul style="list-style-type: none"> • لترات تسويقية عالية • فائدة الخدمة • وجود فترات إبداعية • وجود أنشطة بحث وتطوير • لخدمة الطبية • توفر درجة عالية من تكنولوجيا القليلة • قباغ الأعزاف والتقاليد المساندة في الدول المضيفة التي تعمل بها . 	<p>مؤثر إيجابي</p> <ul style="list-style-type: none"> • وجود مساندة قوية من أنشطة البحث والتطوير والأنشطة التسويقية • موضوعية المقاييس المستخدمة ، إضافة إلى المقاييس الكمية • لسهولة بشرية ذات سهولة عالية ومحتلفة • لتألف والتساعح بين مجموعة المهارات المتميزة . • تعاون كبير بين اللوج للخدمة في الدول المضيفة بعضها لبعض ، وبينها وبين الشركة الأم 	<p>مؤثر إيجابي</p> <ul style="list-style-type: none"> • حملية شركة النقل الخطى الدولية نتيجة ولاد عملاء الدول المضيفة ورضائهم • تدعيم فروع وضع سمر مرتفع للاسم والعلامة التجارية • إكثارية زبادة المصحة • والاحتياطيات ، بسبب فترة شريكة النقل الخطى الدولية على فروع الأسهم المالية لخدماتها • مرونة التعامل مع مصادر التوريد • عند زبادة الأسهم لوجودة احتياطيات مالية • موجهة المصنوط وخدمة لتأكد ، لعدم وجود متغيرات للمقارنة مع ما يقدمه المنافسون من خدمات • تحد من إمكانية دخول منافسين جدد للدول المضيفة التي تعمل بها • شركة النقل الخطى الدولية حيث الحاجة للمنافس في لخدمة المستفزة على التغلب على الخدمة العالية ذات درجة لولاء عالية • تدعيم المواقف التفاسية • تحقيق ربحية عالية بالرغم من عدم زيادة التصيب السوقي الدولي

3-9-2 استراتيجية التركيز على الخدمة :

تتمثل محاور تركيز هذه الاستراتيجية فيما يلي :

1- التركيز على الدول المضيضة، والشرائح السوقية وقطاعات العملاء المنتظر خدمتهم .

2- تقسيم الدول المضيضة - المحتمل تواجد فروع بها - جغرافيا .

3- التركيز على عدد محدود نسبيا من الدول المضيضة .

4- تسعى شركات النقل الخطى الدولية إلى تخفيض التكاليف .

وتأسيسا على المحاور السابقة ، تقوم شركة النقل الخطى الدولية باستخدام كافة السياسات الخاصة باستراتيجيتى التكلفة المرشدة ، وتميز الخدمة ، حيث يتم توجيهها لتحقيق الموازنات الموضوعة .

4-9-2 استراتيجيات تمويل أعمال وأنشطة شركات الخدمات الخطية :

كما ذكرنا من قبل ، فإن سعى منظمات الخدمات الخطية لتمويل أعمالها وعملياتها خارج نطاق دولها الأم - إنما يستهدف تحقيق مجموعة من الأهداف التي يتمثل أهمها فى تحقيق الربحية على مستوى الشركة الأم ، والاستقرار، والنمو والتوسع فى الأسواق الدولية المضيضة .

ولتحقيق مجموعة الاستهدافات السابقة ، تقوم شركات النقل الخطى الدولية بتخطيط محفظة دوافعها التي تجيب عن مجموعة الاستفسارات التالية :

- أ- أين توجد الدول المضيضة ذات معدلات النمو المرتفعة ؟
- ب- هل ستقوم المنظمة بدخول الدول المضيضة هذا العام أم لا ؟
- ج- هل ستعمل شركة النقل الخطى الدولية فى الدول ذات المخاطر المرتفعة أم لا ؟
- د- ما هى نوعية وحجم الاستثمارات التي سيتم توظيفها فى كل دولة مضيضة ؟
- هـ- أين توجد الدول ذات الوفرة فى مدخلات ومستلزمات التشغيل ؟ وما تكلفة الحصول عليها من هذه الدول ؟

و- ما درجة المنافسة المحتمل مواجهتها من جانب المنظمات المحلية الموجودة فى الدول المضيضة المزمع العمل فيها ؟

ز- ما حجم السوق، والنصيب السوقي لشركة النقل الخطى الدولية فى الدولة المضيضة ؟

ح- ما درجة التأكد المتوافرة لدى شركة النقل الخطى الدولية عن السوق ، أو الأسواق المضيضة .

توفر الإجابة عن مجموعة الاستفسارات السابقة إمكانية قيام شركة النقل الخطى الدولية بالاختيار من بين الإستراتيجيات البديلة التالية :

2.4.9.1 إستراتيجية الاستخلاص :

تستخدم هذه الاستراتيجية أسلوب تقديم خدمات مباشرة ، نظراً لانخفاض مخاطرها ، أو قد تلجأ شركة النقل الخطى الدولية إلى منح التراخيص . ويستهدف بهذه الاستراتيجية تخفيض حجم الاستثمارات في مستلزمات ومدخلات التشغيل . ولهذا يكون العائد المحقق منها عالياً .

2.4.9.2 إستراتيجية الاختراق :

تستخدم هذه الاستراتيجية العقود طويلة الأجل في الأسواق الدولية الجديدة. هنا مع استثمار مبالغ كبيرة لنجح التسهيلات ، وعمل عقود طويلة الأجل مع مصادر التوريد المختلفة. وبهذا تضمن شركة النقل الخطى الدولية بيع خدماتها لأطول فترة ممكنة .

2.4.9.3 إستراتيجية التخلص من الفائض :

تستخدم هذه الاستراتيجية عندما يوجد لدى شركة النقل الخطى الدولية وفرة في الخدمات التي تقدمها ، نتيجة لصفر الطاقة الاستيعابية في الأسواق الأم . وهنا تتجه شركة النقل الخطى الدولية إلى الأسواق الدولية لبيع هذه الخدمات الوفيرة بأسعار منخفضة لحفظ التوازن في التكلفة .

والنظم التي تستخدم هذه الاستراتيجية غالباً ما تنظر إلى الفرص التسويقية قصيرة الأجل في الأسواق المضيفة .

2.4.9.4 إستراتيجية الاستكشاف :

حيث توجه شركة النقل الخطى الدولية قادراً محلوياً من استثماراتها في الدول المضيفة لبيان ما إذا كان بمقدورها عمل وعقد تعاقدات أكبر في المستقبل أم لا .

وتتيح هذه الاستراتيجية للمنظمة الحصول على بعض الخبرات في التعامل مع الأسواق المضيفة الجديدة، وزيادة الاتصال بهذه الأسواق.

الفصل الثالث

الجوانب التطبيقية لعمل التجارة البحرية

فكرة عمل جداول السفن المنتظمة

Liner Scheduling

تعتمد سفن الخطوط المنتظمة على جداول خاصة بعملية الإبحار ، لأنها - كما سبق - وأن تم تعريفها بأنها تلك السفن التي تقوم بالخدمة طبقاً لبرنامج محدد المواعيد ، معلن مسبقاً ، وهو ما نقوم بإيضاحه في تلك الجزئية وهي كيفية عمل جداول - لإبحار تلك السفن - غاية في الدقة بحيث يمكن تطبيقها بشكل عملي أو حقيقي ، وغالباً ما يقوم بعمل هذه الجداول لجنة منبثقة من سكرتارية المؤتمر الملاحي ، ويجب أن يكون أعضاء هذه اللجنة ذوي كفاءة عالية ، من حيث القدرة على التخطيط والإدارة .

1-3 جداول الإبحار :

1-1-3 العناصر التي تؤثر على تكوين جداول الإبحار:

- 1- عدد السفن العاملة على الخط الملاحي .
- 2- توافر الأطاقم الكافية والبديلة للعمل على هذه السفن .
- 3- حجم ونوع ومواصفات التجارة على هذا الخط الملاحي .
- 4- تقلب التجارة من حيث الزيادة أو النقصان ، حيث يؤثر ذلك على الطلب على السفن
- 5- جداول سير وسائل النقل الأخرى للكملة للنقل البحري في الموانئ المختلفة ، مثل السكك الحديدية - أو السفن الأخرى (النهرية) .
- 6- حالات الطقس على مدار السنة ، وحالات المد والجزر ، وعلى تأثير ذلك على الدخول والخروج من الموانئ .
- 7- زمن الرحلة ما بين الموانئ ، من حيث المسافة ، وسرعة كل سفينة
- 8- وجود بعض القنوات والمضائق المائية على طريق الخط الملاحي ، وتأثير ذلك على حسابات جداول الإبحار .
- 9- أوقات الدخول والخروج من الموانئ (ليلاً ونهاراً) .

- 10- الوقت المستغرق لعمليات الشحن والتفريغ ، وإجراءات الوصول والمغادرة بالنسبة لسلطات الميناء .
- 11- مقدرة كل سفينة على العمل طوال العام ، وهل يتخلل ذلك مواعيد دخول الحوض الجاف ، أو القيام بأعمال إصلاحات تستلزم بعض الوقت .
- 12- توقع ظهور مشاكل سياسية مثل إجراءات مقاطعة بالنسبة للسفن في موانئ محددة أو أن تكون هناك دول محظورة التجارة منها
- 13- ترتيبات المنافسة مع السفن الأجنبية التي قد تدخل مؤقتا على الخط الملاحى.
- 14- التشغيل الاقتصادي لكل سفينة لتقليل تكلفة الرحلة .
- 15- الترتيبات الخاصة بحالات الطوارئ ، كإجراءات بالموانئ .
- 16- تتداخل خطة التزود بالوقود مع جداول الإبحار الأساسية .
- 2-1-3 بعض النقاط الهامة المساعدة في وضع جداول الإبحار:
- 17- تلافي الأخطاء والمشاكل الموجودة في الجدول القديم .
- 18- مراعاة سبل تحسين الجدول ، للرقى بالخدمة من جانب ، وتخفيض النفقات على الجانب الآخر.
- 19- مواجهة الجدول الحالي أو المفترض - أي منافسة محتملة من سفن أجنبية .
- 20- مدى استيعاب الجدول الجديد طلب الشاحنين ، وحركة التجارة ، مع تواجد درجة من المرونة لمواجهة الزيادة أو النقص على الطلب .
- 21- توظيف السفن بالطريقة المثلى ، من حيث تأثير السرعة على الاقتصاديات التشغيل ، بمعنى في حالة وصول السفينة إلى الميناء فجرا فهل يمكنها الدخول مباشرة والرباط على الرصيف بحيث تبدأ العمل مع ساعات العمل الأولى ؟ أم يجب تخفيض السرعة للوصول صباحا وتضيع الساعات الأولى .

• وهناك قاعدة هامة أخرى :

يجب دائما تشغيل جداول الإبطار على فترات سماح للسفن ، بحيث تستطيع تعويض التأخير الناتج عن الطقس السيئ وذلك في حالة التأكد الكامل من استحالة الحفاظ على السرعة القصوى للسفينة ، ويتأتى ذلك باختيار سرعة أقل من السرعة المعتادة . ومثال على ذلك "سفن الحاويات" حيث إنها تعد من السفن ذات السرعة العالية ، فقد تصل سرعتها من 20-22 عقدة ، وقد تصل إلى 24 عقدة ، ولكن هذه السرعة العالية قد تكون مصدر خطورة في حالة الجو السيئ ، ولذلك تلجأ هذه السفن إلى تخفيض السرعة إلى 18 عقدة حتى زوال تأثير حالة الجو السيئة ، على أن تعوض ذلك التأخير بزيادة السرعة إلى سرعتها المعتادة ، أو أكثر من المعتادة ، حتى تصل في الميعاد المحدد لها ، وذلك لأن المنافسة الحقيقية في مؤتمرات الحاويات هي المحافظة على جداول الإبطار ، نظرا لقرب الأسعار .

3-1-3 أهم العناصر الأساسية لبدء عمل الجداول :

22- "يجب أن يكون لكل عنصر من العناصر الخاصة بتشغيل السفينة - له مساهمة إيجابية فعالة ، بقدر يضمن الدخل المتوقع من السفينة" .

23- السرعة لتحقيق معدل دوران سريع .

24- التوفير في الوقود لتخفيض النفقات .

25- كمية الوقود على السفن بالقدر الذي يسمح لها بشحن أكبر كمية من البضائع المسموح بها .

26- مواعيد الدخول والخروج من الموانئ وتناسبها مع مواعيد الوصول للميناء التالي .

27- الدخول والخروج من الموانئ ، في أوقات مناسبة ، لتوفير نفقات الأجر الإضافي للطاقم ، المرشدين وبالتالي عمال الرباط الخ .

28- تحديد الميناء الأساسي ، أو الموانئ الأساسية ، بواسطة خبراء الحركة لكل رحلة .

29- تحديد الميناء الثانوي من حيث حجم البضائع المتداولة أيضا .

30- لتخطيط الجداول ، هناك حاجة ماسة للتعاون بين أقسام الحركة والتشغيل داخل شركة الخطوط المنتظمة .

31- تجميع المعلومات ، لوضع الجدول من " المانفست " القديم والحديث ، وهي تعتبر مصدرا فعالاً للمعلومات ، وبالتالي تكوين قاعدة بيانات عن الموانئ وتتمثل في:- طبيعة الميناء الجغرافية ، ومدى تأثيرها بالرياح أو الأمواج أو المد والجزر .

32- طبيعة العمل بالميناء ، وأوقات العمل الرسمية ، وأوقات الأجر الإضافي ، والعطلات الرسمية.

33- عدد الأوناش والمعدات اللازمة لعمليات التداول .

34- إنتاجية كل نوع من أنواع البضائع .

35- أوقات الدخول والخروج من الميناء .

إمكانية التزود بالوقود في الميناء خلال عمليات تداول البضاعة ، وذلك لأن توافر الميناء الجيد هو الذي يتيح معدل دوران سريع للسفينة ، وهذا يعني بالنسبة لخطوط الملاحة :

(أ) عددا أكبر من الرحلات كل سنة لكل سفينة .

(ب) عائدا أو أرباحا أكثر .

ويلاحظ هنا الاحتياج الشديد لتكوين الشكل النهائي للجدول إلى الخبرة ، وعقلية ، ووعي كل من الأشخاص التاليين :

36- ملاك السفن

37- مشرفي الموانئ

38- مشغلي الشحن والتفريغ

3-1-4 افتراضات ملاك السفن:

هناك عدة افتراضات يضعها ملاك السفن عند تطبيق جدول الإبحار :

- 1- أن السفينة الخطية سوف تشحن بعدد كبير من البضائع ، وأن "تستيف" السفن سيتم على حسب مشغلي الشحن والتفريغ المختلفين في ادائهم .
- 2- الموانئ التي تم وضعها في الجدول ، لن تتغير خلال مدة الجدول ما دامت حالة العمل ثابتة ، ولا يوجد اضطراب على سبيل المثال .
- 3- لا يوجد سماح لحالات الجو السيئة ، إلا إذا كانت المعلومات تؤشر إلى استحالة الحفاظ على السرعة القصوى للسفينة .
- 4- عادة التأخير في الجداول لمدة (ساعتين أو ثلاث ساعات) ليست خطيرة ، ولكن من الممكن أن تحدث مشاكل لو حدث تجميع لها في الخط .
- 5- في حالة دخول السفينة إلى الحوض الجاف لعمل الصيانة ، بوضع ذلك في الاعتبار في الجدول قبلها بعدة شهور ، ليسمح للسفينة بالانسحاب من الخط الملاحى .
- 6- في حالة السفينة الجواله وناقلات البترول ، يتم عادة جدولتها بالاعتبارات نفسها التي تحكم السفن الخطية ، ولكن الفرق هو عملية التكرار للرحلات في السفن الخطية .

3-2 جداول التزود بالوقود Bunkering schedule

هو أيضا من أهم الجداول التي تعتمد عليها سفن الخطوط المنتظمة ، فهو يسير جنباً إلى جنب مع جداول الإبحار ، وقد يتفق أعضاء المؤتمر على التعاقد لسفنهم جميعها مع متعهد واحد أو ترك الحرية لكل صاحب سفينة في التعاقد منفرداً ويرجع ذلك إلى طبيعة تكوين المؤتمر وكيفية عمل الحسابات في نظامه المؤتمر . ونجد أن أهم ما يوضح جدول التزود بالوقود ما يلى :

(أ) المكان الذى سيتم فيه إمداد السفينة بالوقود .

(ب) الكميات التي ستؤخذ على ظهر السفينة ، مع أسماء الموردين ، وهنا نلاحظ

أنه جرت العادة على قيام مالك السفينة بالاتفاق مع أكثر من مورد .

لضمان توافر الكميات التي تحتاجها السفينة في أي وقت لدخولها ميناء

التزود بالوقود .

1-2-3 العناصر الأساسية لوضع خطة التزود بالوقود :

وتعتمد خطة الوقود على دراسة ما يلي :-

- 1- يجب أن تتوافق خطة التزود بالوقود من كافة الأوجه مع متطلبات اتفاقية خطوط الشحن ، ومناطق إبحار السفينة .
- 2- يجب أن توضع الخطة بأحكام طبقا للمسافات بين الموانئ والاستهلاكات الخاصة بالسفينة ، مع توفير أمان كامل ضد تقلبات الجو ، بحيث لا تحمل السفينة كميات وقود زائدة ، كان من الممكن شحن بضائع بدلا منها.
- 3- هل يمكن للسفينة التزود بالوقود من مواني الرحلة الأساسية أم من مواني خارج خط السير الأساسي ؟
- 4- هل يمكن التزود بالوقود خلال عمليات الشحن والتفريغ ؟
- 5- إذا كان التموين من مواني خارج خط سير الرحلة ، فيجب أن يكون هذا الانحراف في أضيق الحدود والمسافات .
- 6- يجب أن تكون نوعيات الوقود المتاحة متطابقة مع نوع الآلات الخاصة بالسفينة حيث يوجد نوعان من الوقود وهما المازوت الخاص بالماكينة الرئيسية للسفينة والنوع الثاني وهو السولار ، وهو خاص بالماكينات المساعدة مثل المولدات .
- 7- كيف يتم التزود بالوقود ؟ أو يتم عن طريق خط قبابيب ؟ أم يجب الربط على رصيف آخر خاص بالوقود ؟ أم عن طريق اللواعين ؟
- 8- أسعار الوقود السائلة في مواني خط السير .
- 9- إمكانية توافر نوعيات الوقود والزيوت في مواني خط السير .
- 10- معدل التموين وكمية الوقود المشحونة في الساعة .
- 11- كفاءة موردي الوقود في تلبية احتياجات السفينة .
- 12- إمكانية الحصول على تسهيلات في السداد .

الفصل الثالث : الجوانب التطبيقية لعمل التجارة البحرية

13- ملاحاة السفينة المطبقة بالسياسات الدولية والقوانين المطلوبة من الجهات الرسمية والشبه رسمية .

14- شعور مالك السفينة نحو الرحلة من حيث الربح أو الخسارة بأقل تقدير .

ونلاحظ انه قد لا تترك السفينة المسار المحدد لها تماما للحصول على وقود بسعر أرخص ، لأن تحول المسار يأخذ شكل تأخير كبير ، ووقتها يحسب بتكلفة أكبر من التوفير في سعر الوقود ، وعليه عادة يتم التزود بالوقود من الميناء الذي يقع في طريق الرحلة البحرية بحيث يكون مناسباً من حيث :

" كميات كافية بسعر جيد وبدون تأخير للسفينة "

قد تخرج أو تنحرف سفينة الخطوط المنتظمة عن مسارها المحدد ، للحصول على وقود أرخص . بعد دراسة العوامل التي سبق ذكرها يتضح أن :

عملية التزود بالوقود في الخطوط المنتظمة هي عملية اهتماء أكثر منها خطة ، بسبب انها تعمل بخدمة ترددية .

3.3 أهم النقاط السلبية في حركة التجارة ، والتي تؤثر على كل من جداول الإبحار وجداول التزود بالوقود :

1- اتجاه حركة بعض أنواع الشحنات في اتجاه واحد ، كالحامات من الدول النامية إلى الدول الصناعية ، أو البترول من مواني تصدير البترول ، والعودة إليها بالسفينة فارغة .

2- قد تستورد بعض دول أنواعاً من البضاعة ، كالحبوب فتأتي السفينة محملة في اتجاه واحد ، وتعود وهي فارغة علي الصابورة .

3- بعض الحكومات تفرض قيوداً علي استيراد أو تصدير نوعيات معينة من البضائع ، مما يؤثر علي حركة البضاعة ، وجعلها غير منتظمة .

4- بعض العوامل الجوية كالرياح ، أو المد ، أو الجذر ، تتسبب في غلق المواني لفترات زمنية طويلة ، كما تتسبب الثلوج في غلق بعض المواني والممرات المائية للعديد من الشهور.

5- تعاني سفن الركاب من عدم اتزان في حركة نقل الركاب التي تتمثل في مواسم ذروة وأوقات لا تعمل فيها السفينة إلا بنصف طاقتها .

6- قد تلعب السياسة الدولية دورا ذا تأثير مباشر علي حركة البضاعة ، مثل الحصار الاقتصادي أو المقاطعة على بعض المواني ، أو الدول ، أو سفن بعض الدول.

7- اثر قانون قواعد السلوك الصادر عن منظمة الأمم المتحدة للتجارة والتنمية UNCTAD 20/40/40 على حركة نقل البضائع وكيفية نقلها .

8- اثر قانون الولايات المتحدة 50% على حركة البضائع ، من وإلى الولايات المتحدة.

9- النمو السريع لأساطيل دول الكتلة الشرقية والشحن بأسعار أقل من الأسعار العالية واثار ذلك على نشاط المؤتمرات .

4.3 دور الوكلاء: AGENTS' ROLL

* الوكيل :

هو الشخص الذي منح أو حصل على تفويض واضح وصريح أو ضمني ليقوم بالعمل عن شخص آخر (مانح التفويض) وهذا الشخص يسمى " الأصيل " .

* الوكالة :

هي العلاقة بين الأصيل ووكيله، وهي - عموما - تتم عن طريق عقد بين الطرفين (الأصيل والوكيل)

* سلطات الوكيل :

الوكيل مفوض ضمنيا لعمل كل ما هو ضروري لإنجاز التفويض الممنوح له فعليا ، ولا يجب أن يتعدى الوكيل حدود سلطات الأصيل ، فالوكيل مفوض - طبقا لعقد الوكالة - للعمل حسب العرف والعادات في المكان الذي يعمل فيه ، طالما كان ذلك يعبر عن طبيعة عمل الوكالة .

الفصل الثاني: الجيوب البيئية

Producten van de natuur

RESEARCH DESIGN

EXPORT FROM EUROPE - EAST BOUND (AEC SERVICE) EXPORT TO EUROPE - WEST BOUND (AEC SERVICE)
EXPORT FROM FAR EAST - WEST BOUND (AEC SERVICE) EXPORT FROM USA & MEDITERRANEAN - E. BOUND (AMA SERVICE)
EXPORT TO FAR EAST - EAST BOUND (AEC SERVICE) EXPORT TO USA & MEDITERRANEAN - W. BOUND (AEC & AMA SERVICE)

LINKING MIDDLE EAST TO THE WORLD

شکل (13)

* واجبات " الوكيل " قبل " الأصيل " :

يجب على الوكيل أن يقوم بواجباته المنصوص عليها في عقد الوكالة ، وأن ينفذ تعليمات الأصيل ، طالما كانت في الإطار القانوني .

ببعض الأعمال الإدارية والقانونية والتجارية في الموانئ الأجنبية ، وتمثيل السفينة أمام السلطات المختلفة ، هذا الشخص هو الوكيل الملاحى ، ونظير ذلك ، يتقاضى هذا الوكيل أجراً نظير قيامه بتلك الأعمال .

* واجبات الوكيل الملاحى :

* الاتصال بالسلطات المحلية المختلفة للعمل على ربط السفينة عند وصولها وكذلك عند وجود التعليمات الصريحة أو فى غيابها فإن الوكيل يعمل طبقاً للعرف والعادات

* وعلى الوكيل أن يجتهد ، وأن يبذل العناية والمهارة الكافية لأداء عمله بطريقة لا تتعارض مع طبيعة عقد الوكالة .

* الوكيل الملاحى :

1- عند رسو السفن في الموانئ الأصيلية ، فإن مالك السفينة وربانها يحتاجان لمن يقوم نيابة عنهما بإجراءات سفرها .

2- تجهيز عمليات الشحن والتفريغ والتعاقد مع مقاولي الشحن والتفريغ نيابة عن المالك.

3- تخزين البضائع ، أو تسليمها لأصحابها .

4- حجز فراغات السفينة وتسويقها وشحن البضائع .

5- تحصيل قيمة النوالين المستحقة .

6- تسهيل إجراءات تموين السفينة بالمؤن والوقود والمياه العذبة وأي متطلبات أخرى .

7- تقديم كافة أنواع الخدمات اللازمة للسفينة والطاقم ، مثل استقبال الطاقم الجديد وتسفير الطاقم القديم ، وتوفير الخدمات الطبية .

8- ترتيب عمليات الإصلاح اللازمة للسفينة ، إذا كان ذلك ضرورياً .

3-5 أسعار النوالين : Freight Rates

من المعروف أن الاتفاق الأساسي بين أعضاء أي مؤتمر ملاحى هو اتفاق على تطبيق أسعار نوالين موحدة **Uniform rates**، وحتى لا يكون هناك مجال للمنافسة بين أعضاء المؤتمر على هذه الأسعار، لأن المؤتمرات وضعت حداً للتنافس فيها لأسعار، وجعلته تنافساً في الخدمة فقط، ويمكن تعريفها بأنها :

"هى العائد للدفع لمالك السفينة لتوصيل البضائع في حالة جيدة، سليمة، وجاهزة، على التسليم إلى التاجر. إذن الشرط الأساسي في هذا التعريف هو وصول البضائع المشحونة سليمة، وفي حالة جيدة".

وهناك ثلاث قياسات أساسية لتحديد أسعار النوالين، إما على أساس :

- 1- الوزن.
- 2- القياس.
- 3- قيمة البضاعة.

وذلك على حسب السفينة، أما بالنسبة للوزن والقياس :

هذا يعنى أن الأسعار المحسوبة سوف تطبق على حسب المتر المكعب للطن (1000 كجم أو لكل طن 1.133 م³) لهما سوف يعطى ربعا أكثر .

والسبب فى طريقة الحساب هذه، أن البضائع المنقولة سوف تجعل السفينة تصل إلى خط الشحن قبل المساحة المتاحة فى السفينة تملأ بينما البضائع الخفيفة سوف تملأ مساحات السفينة، ويبدون وصولها إلى الحد الأقصى من القاطن، ولذلك لا يوجد أمام مالك السفينة إلا أحد اختيارين (إذا كان معامل تستيف البضائع أقل من 1.133 م³ لكل طن) فتحسب على قواعد الوزن، بينما (إذا كان معامل تستيف البضائع أكبر من 1.133 م³ لكل طن) تحسب على أساس القياس أو الحجم .

وتعريفه الخطوط المنتظمة تحسب أسعارها على البضائع الموجودة بانتظام، وهذه الأسعار تعتمد على عامل التستيف "نسبة الحجم إلى الوزن" أو على قيمة البضائع وعلى وضع المنافسة. أما بالنسبة للبضائع ذات القيمة العالية **Add volume rates**، أو نسبة القيمة الزائدة، فتحسب على أساس نسبة من القيمة، وهذه النسبة من (1 : 2 %) من قيمة البضائع مثلاً تليفزيون ثمنه 200 دولار :

∴ نسبة 1% = 2 دولار للتليفزيون الواحد .

∴ فإذا كان النولون على أساس 5 دولار ∴ يضاف 2 دولاران قيمة مضافة

∴ النولون = 7 دولارات .

وهناك أيضا الأسعار المفتوحة open rates ، والتي تعتمد على البضائع ذات الكميات الكبيرة في حالة عدم الاشتراك في المؤتمر الملاحي .

3-5-1 العناصر الأساسية لوضع أسعار النوالين :

وهناك العديد من العوامل المؤثرة في تحديد أسعار النوالين منها على سبيل

المثال :

- 1- خصائص البضاعة سواء أكانت (خضرة أو فاكهة أو كراتين أو حاويات أو ..)
- 2- حجم البضاعة ، أي الكميات الموجودة في الخط الملاحي بشكل عام .
- 3- احتمالات الخسارة نتيجة لتلف البضاعة ، مثل الخضراوات ، الفاكهة
- 4- التخفيف : حيث ، إن التخفيف الجيد ذو نولون أقل .
- 5- تسطيف البضاعة ، أو معامل التسطيف (الوزن ، القياس)
- 6- البضائع ذات الأوزان الثقيلة ، مثل قاطرات القطار .
- 7- البضائع ذات الأطوال الكبيرة ، مثل الخشب .
- 8- المنافسة :

أ- المنافسة ما بين الناقلين في الخدمة .

ب- المنافسة ما بين وسائل النقل الأخرى .

9- تكاليف التشغيل المباشرة :

أ- الثابتة (الاستهلاك ، المؤن ، التأمين ، الخ)

ب- المتغيرة (رسوم الموانئ ، الوقود ، أجور الطاقم الخ)

10- المسافة البحرية ما بين ميناء القيام وميناء الوصول .

11- تكلفة المناولة (عملية الشحن والتفريغ)

12- المساعدات الملاحية المستخدمة مثل : (الإرشاد ، القطر ، ...)

13- تسهيلات المواني ← قوتين المواني ، مكان الميناء ، رسوم الميناء

14- احتمالات عبور القنات

15- احتمالات رجوع البضاعة لعيوب في المواصفات من الشاحن نفسه .

2-5-3 العلاقة المباشرة بين شركات الخطوط الملاحية المنتظمة وبعض العملاء :

ويقصد بذلك أن العلاقة المباشرة التي تربط عمل شركات الخطوط الملاحية المنتظمة وبعض العملاء من الشاحنين الذين يمثلون وزنا نسبيا كبيرا في نطاق تعاملات تلك الشركات هذه العلاقة تؤثر بدرجة كبيرة على تحديد فئات النولون البحري الخاصة بنقل بضائعهم ، كما تؤثر عليه إمكانية تعديل أسعار تلك النوالين . وقد تصل هذه العلاقة حثا يترتب عليه إنشاء خطوط ملاحية جديدة خاصة بنقل بضائعهم المصدرة أو المستوردة ، خاصة في أوقات الأزمات السياسية والاقتصادية ، علاوة على تحديد أسعار نولون تمييزية تتم في إطار جدول إبحار خاص بهم .

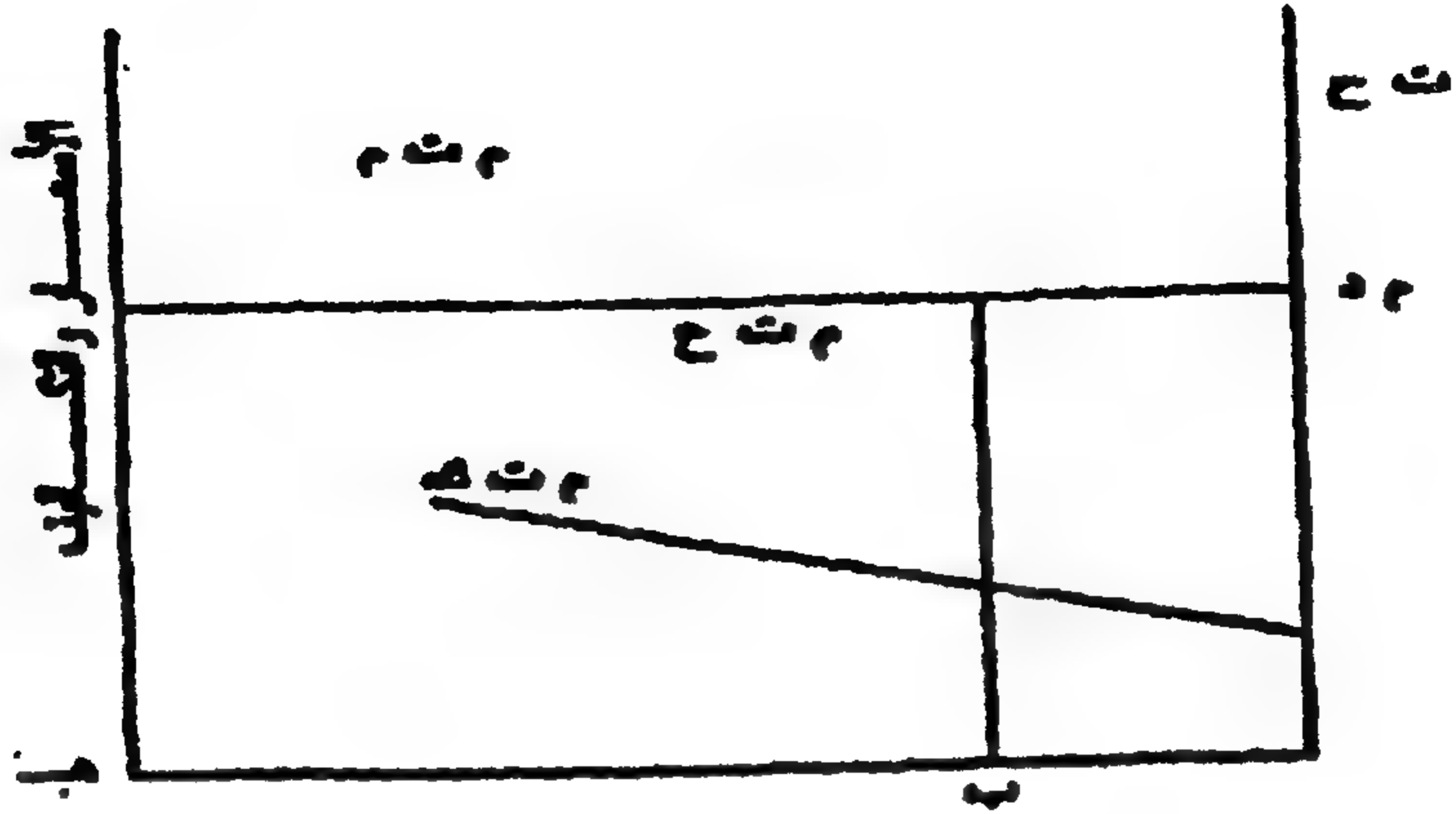
وحتى لا يترتب على منح مثل هذه الامتيازات السابقة للعملاء المعنيتين تحقيق خسائر تتحملها السفن النظامية ، فإن شركات الخطوط الملاحية المنتظمة تحرص على وجود علاقة تعويضية متبادلة بين أنواع البضائع التي يتم نقلها . بحيث يتم تحديد فئات نولون مرتفعة تزيد من الإيرادات الإجمالية الفعلية بالنسبة لأنواع معينة من البضائع ، على نحو يعوض نقص إيرادات السفن الناجم عن تخفيض فئات النوالين إلى المستوى الذي يعجز معه عن ملاحقة التكاليف ، وذلك بالنسبة لأنواع أخرى من البضائع .

* بعض الملاحظات على تسعير خدمات النقل البحري بالنسبة للسفن النظامية :

1- أن تحديد أسعار النوالين البحرية قد تنطوي على قدر من التفرقة في فئات نوالين نقل بعض البضائع التي قد تتماثل من حيث تكاليف النقل والمناولة ، بالرغم من اختلافها في النوعية ، كما تشمل تلك التفرقة اختلاف فئات نولون نقل البضائع المتماثلة إلى موانئ مختلفة ، وذلك لانخفاض تأثير عنصري المسافة وتكاليف - رسوم الموانئ - على تحديد سعر النولون .

2- أن تشغيل السفن العاملة على الخطوط المنتظمة ، وطبقا لجدول إبحار معينة ، يؤثر في سلوك التكاليف المتغيرة ، وكذلك التكاليف الحدية لنقل البضائع ، وتفسر ذلك إنه في الحالات التي يزداد فيها الطلب على نقل البضائع عبر السفن النظامية ، يميل منحني التكلفة المتغيرة إلى الارتفاع ، حيث قد تضطر السفينة

(المرتبطة بجدول إبحار معين) إلى نظام العمل الإضافي في الميناء ، الأمر الذي يؤدي إلى تزايد التكلفة الحدية ، كما يتضح من الرسم البياني التالي :



شكل (1-4)

- ← **م ل** منحنى الإيراد المتوسط الذي يشير إلى المتوسط الدخل ويفترض ثباته ، لماذا؟
- لأن أسعار النولون البحري تكون محددة وثابتة نسبياً من قبل المؤتمرات الملاحية .
- ← **ت ح** منحنى التكلفة الحدية .
- ← **م ت م** متوسط التكلفة المتغيرة .
- ← **م ت ع** متوسط تكلفة الصروفات العامة للسفينة .
- ← **م ت ك** متوسط التكلفة الإجمالية .

يتضح من الشكل السابق أنه في ظل ثبات أسعار النولون البحري ، فإن أقصى ربح ممكن للسفينة يتم تحقيقه إذا كانت معدلات التشغيل الفعلية تنحصر بين المسافة (هـ ب) حيث إن استغلال فراغات السفينة بعد النقطة (ب) سيترتب عليه خسائر مالية ناجمة عن تزايد التكلفة الحدية بما يفوق متوسط الإيراد الكلي للسفينة .

الفصل الثالث : الجوانب التطبيقية لعمل التجارة البحرية

3- أن مالكي السفن لا يستطيعون الاستمرار في هذه المستوى من عرض خدمات النقل البحري - بعد النقطة ب - وتحقيق خسائر مستمرة. الأمر الذي يؤدي إلى ضرورة تعديل جداول الإبحار ، أو زيادة سرعة السفينة بمقدار عقدة أو عقدين ، تجنباً لتشغيل السفينة في أوقات عمل إضافية . مع ملاحظة أن زيادة سرعة السفينة سوف يستلزم زيادة في تكلفة الوقود الإضافي . وبعبارة أخرى فإن زيادة سرعة السفينة قد تفني عن الحاجة إلى التشغيل الإضافي ، وبالتالي تخفيض معدل تزايد التكاليف المتغيرة بنسبة معينة ، إلا أنها لا تحد من ميل التكاليف المتغيرة للتزايد . والخلاصة : إن تثبيت أسعار النولون البحري - في هذه الحالة - من الوقع أن يؤدي إلى تحقيق خسائر مالية يتم تخفيضها من خلال تأجير السفينة بعد انتهاء فترة العمل المحددة لها . وذلك إلى عملاء آخرين يرغبون في استئجار السفينة مقابل أسعار نوالين مرتفعة نسبياً ، على نحو يعوض قدر من الخسائر الناجمة عن زيادة سرعة السفينة ، الذي يتطلبه الالتزام بجداول إبحار محددة ، في ظل ثبات أسعار النولون البحري من قبل المؤتمرات الملاحية.

4- من كل ما سبق يتضح أن أفضل مداخل التسعير التي تستخدم لتسعير خدمات النقل البحري عبر السفن النظامية - هو مدخل التمييز السعري ، الذي يؤدي الالتزام به إلى تحديد هيكل نوالين ، يفاضل بين البضائع النقولة من حيث الوزن والحجم والقيمة. فضلاً عن مراعاة اختلاف سلوك التكاليف - وتحديداً : التكاليف المتغيرة والتي يرتبط اتجاهها صعوداً وهبوطاً بمستوى التشغيل الفعلي لطاقة السفينة ، والذي يتوقف بدوره على عدة عوامل ، لعل من أهمها الخصائص الفنية للسفينة ، وظروف الطلب والتقلبات التي يشهدها هذا الطلب على خدمات النقل البحري بصفة عامة.

3-5-3 أنواع الأسعار المضافة Surcharges:

وبلاحظ أنه بعد الأخذ في الاعتبار كافة هذه العوامل السابق ذكرها ، فقد تحدث تغيرات طارئة ، ولذلك تضاف تلك الأسعار تحت ما يسمى بالأسعار المضافة Surcharges التي تظهر مع الأسعار الأساسية. ونذكر هنا بعض الأمثلة لها :
Adjusting Factor

- 1- أسعار مضافة للوقود Bunker Adjusting Factor
- 2- أسعار مضافة للعملة Currency Adjusting Factor
- 3- أسعار مضافة للحروب War Adjusting Factor

وتنقسم فئات تعريفية النوالين العلنة في المؤتمر إلى نوعين رئيسيين فهي إما فئات لجموعات من السلع Class rates، وإما فئات لأنواع محددة من السلع Commodity rates وعن النوع الأول تنسب الفئة إلى رقم يسمى Rating، وهو يمثل عددا كبيرا من السلع، تعرف السلع التي يغطيها رقم واحد باسم: "مجموعة تصنيف Class" وتتميز السلع التي توجد في مجموعة واحدة بتجانسها إلى حد ما، يؤدي هذا التصنيف إلى تبسيط هيكل فئات النوالين، ولكنه يؤدي نفس الوقت نفسه إلى تقييد حرية أعضاء المؤتمر في تقاضي فئات نوالين مختلفة عن أنواع البضائع المختلفة، وكلما كان رقم التصنيف للسلع Rate classes صغيرا كان النولون عاليا، والعكس بالعكس.

والنوع الثاني من أنواع فئات النوالين العلنة هو وضع فئة نولون محددة لنوع معين من البضائع Commodity rate وتحدد على أساس سلعة معينة ذات صنف محدد، ومثال على ذلك: "السكر في الجوانات".

ومن أهم أنواع النوالين Through rate (النولون المخترق) ويستخدم عند شحن البضائع بعدد من الناقلين في حالة البضاعة يتم عمل Transit لها في أحد الموانئ ويتم ذلك بأن الناقل الأول يقوم بإصدار بوليصة الشحن، ويحصل على تكلفة النقل كاملة، ويتقاسم الربح مع جميع الناقلين الآخرين، كما يستخدم هذا النوع في النقل المتعدد الوسائط.

4.5.3 أهم أنواع النوالين:

1. مقدم النولون: Advance freight:

* يعني دفع جزء من النولون مقدما قبل تسليم البضائع في ميناء الوصول، أي يتم دفع جزء من النولون في ميناء الشحن بعد توقيع الرمان على بوليصة الشحن.

* مقدم النولون لا يسترد من مالك السفينة في حالة فقد السفينة أو البضائع.

2. النولون الإجمالي Lumpsum freight :

يتم الاتفاق مع مالك السفينة على أجرة إجمالية ، بصرف النظر عن مقدار البضائع التي تشحن على السفينة ، أو يقوم مالك السفينة بتأجير جزء من سعة السفينة ، على أساس أجرة إجمالية .

3. نولون المسافة الزائفة Distance freight :

إذا لم يتمكن مستلمو البضائع في ميناء الوصول من تفريغ البضائع لأي سبب - مثل وجود ثلج يمنع السفينة من الدخول إلى الميناء أو وإذا طلب الشاحنون أن تتوجه السفينة إلى ميناء آخر للتفريغ ، أو توجهت السفينة إلى ميناء آخر آمن - فإن لمالك السفينة الحق في مطالبة أصحاب البضائع عن نولون إضافي ، إذا كانت المسافة بين ميناء التفريغ الأصلي والميناء الجديد تزيد عن 100 ميل بحري.

4. النولون الضائع Dead freight :

عندما تكون البضائع المشحونة أقل من الكمية المتفق عليها - أي أقل من الحد الأدنى المنصوص عليه في عقد الإيجار - فإن لمالك السفينة الحق في أن يحصل على نولون عن الكمية الكاملة ، بعد خصم قيمة المصاريف التي كان سيتحملها ، طبقاً لنصوص عقد الإيجار عن الكمية الناقصة ، يخصم منها مصاريف تفريغ البضائع التي لم تشحن.

5. النولون بالتناسب Pro-rata freight :

يستخدم عندما يتم شحن جزء من البضائع ، ولا يمكن استكمال الشحن بسبب الظروف السائدة، كأن تكون ثلجاً - في هذه الحالة سيتم دفع النولون كنسبة من النولون الفعلي للرحلة ، بشرط أن يكون مالك البضائع قد وافق على هذا مسبقاً.

6. نولون القيمة Ad valorem Freight :

يطبق هذا النولون على البضائع غالية الثمن ، حيث يحسب النولون كنسبة من قيمة البضائع.

7. النولون المرتجع Back freight :

يحصل هذا النولون في حالتين :

* عند رفض المرسل إليه تسلم البضائع، وفي هذه الحالة يحصل من الشاحن (المرسل) نولون إضافياً نظير إعادة البضائع إلى ميناء الشحن.

* عند شحن بضائع تزيد عن الكمية المتفق عليها، أو البضائع التي تشحن نتيجة خطأ من القائمين على عملية شحن السفينة، بسبب سوء وضع العلامات المميزة على البضائع.

6.3 مستندات التجارة العالمية :

Documentation Of International Trade :

تعتمد التجارة الدولية على عدة خطوات أساسية متسلسلة يصعب الاستغناء عنها ، ويأتمام تلك الخطوات تتم حركة تجارة دولية ناجحة ، وتتلخص خطوات التجارة الدولية في النقاط التالية :

6.3-1 خطوات قيام حركة التجارة الدولية :

1- إجراء مناقشات الاتفاق التجاري بين كل من المصدر والمستورد ، وبناء على هذه المناقشات يتم تحديد عقد الشراء ، ومن أشهر أنظمة العقد المتعارف عليها في العالم إما

FOB: Free on board

OR

CIF: Cost Insurance and Freight

FOB: تعني أن المصدر مسئول عن البضاعة حتى تصل إلى ظهر السفينة

CIF: تعني أن المصدر مسئول عن تكلفة البضاعة والتأمين والنولون

وفي الحالتين كليهما المستورد هو المسئول عن العبء المالي ، وبعد الاتفاق على ذلك في العقد .

الفصل الثالث : الجوانب التطبيقية لعمل التجارة البحرية

وهناك العديد من أنظمة البيع في التجارة الدولية منها :

- * البيع بشرط تسليم البضاعة في مكان إنتاجها EX WORKS .
- * شرط التسليم على عربات السكة الحديد (F.O.R.(FREE ON RAIL)
- * شرط التسليم فوق الشاحنات (F.O.T.(FREE ON TRUCK)
- * شرط تسليم البضاعة بجانب السفينة (F.A.S. (FREE)
ALONGSIDE SHIP

* البيع بشرط دفع قيمة البضاعة ، مضافاً إليها أجر النقل البحري إلى ميناء الوصول (C. & F. (COST & FREIGHT)

2- يطلب المستورد من المصدر ما يسمى بفاتورة الشراء ، والتي تتضمن : " نوع البضاعة ، القيمة ، الوزن والقياس ، التغليف ، العلامات وظروف الدفع والاستلام .

3- وبناء على هذه الفاتورة ، يقوم المستورد بفتح خطاب الاعتماد لصالح المصدر Letter of Credit ويتطلب تحصيل قيمة خطاب الاعتماد ، على أن يقدم المصدر العديد من المستندات أهمها ما يلي :

- 4- فاتورة الشراء الأصلية .
- 5- سند شحن نظيف .
- 6- وثيقة التأمين .
- 7- شهادة المنشأ .
- 8- شهادة الإجراءات الجمركية في بلد البائع (رخصة التصدير) .
- 9- أي مستندات أخرى تم الاتفاق عليها بين البائع والمشتري ، مثل بعض التأشيرات من القنصليات

10- يقوم المصدر بالحصول على ترخيص التصدير Export order

11- يقوم المصدر بطلب حجز فراغات داخل عتابر السفينة Shipping declaration

12- شحن البضائع والحصول على إيصال الضابط الأول Mate's Receipt ،
والذي يؤكد فيه شحن البضاعة ، ويوضح فيه ما إذا كانت البضاعة سليمة ، أو
بها أي عيوب .

13- إصدار بوليصة الشحن طبقاً لنوع التعاقد .

حيث يكتب في البوليصة إما Freight payable at destination
إن النولون المستحق يدفع في ميناء الوصول ، وهي تعنى أن العقد من النوع (FOB)
أما إذا تم دفع النولون مقدماً (أى فى ميناء الشحن) فيكتب فى بوليصة
الشحن FREIGHT PAID وهذا يعنى أن العقد من النوع C.I.F. .

ويلاحظ في بوليصة الشحن المتداولة أنه لا يتم كتابة اسم المستورد عليها ،
حيث تكتب جملة Shippers order ، وذلك في حالة ما إذا كان التعامل لأول مرة ،
أو لعدم وجود ثقة متبادلة بين كل من المصدر والمستورد ، وحتى يتسنى له أيضاً بيع
هذه البضاعة لأي شخص آخر ، كما يقوم الشاحن للهروب من بوليصة الشحن غير
النظيفة بكتابة خطاب لشركة الملاحة يسمى : " بخطاب ضمان " لكي يتحمل به أي
مردودات على الشركة من المستورد ، ويسمى Letter of Indemnity .
ويصدر لبوليصة الشحن النظيفة ثلاث أصول ، بالإضافة إلى العديد من
الصور غير القابلة للتداول .

يحصل عليها كل من :

أ- المصدر ← حيث يقدمها إلى البنك الخاص به ، للحصول على تحويل
الاعتماد من بنك المستورد .

ب- المستورد ← حيث يقدمها إلى التوكيل الملاحي ، ويحصل منها على إذن
تسليم البضاعة Delivery order

ج- شركة الملاحة ← حيث تحتفظ بها كمستندات لعمليات الشركة .

14- يقوم المستورد بتقديم بوليصة الشحن للتوكيل الملاحي ، والحصول منها على
إذن التسليم .

15- التخليص جمركياً على رسائل البضائع ، وسداد المستحق للجمارك ، والشحن
والتفريغ داخل المستودعات .

16- النقل الداخلي للمخازن داخل البلاد ، سواء أكان خروجاً مباشراً أو خروجاً غير
مباشر (المخازن) .

شكل (2-3)

2-6-3 وظائف بوليصة الشحن :

ومن هذه المراحل السابقة تتضح أهمية بوليصة الشحن ، وما تتضمنه من وظائف نذكرها فيما يلي :

1- إيصال تسلم البضائع : فهي في مرحلة الشحن ، وبعد الانتهاء منه تقوم مقام الإيصال الذي يشير فيه الريان أنه تسلم البضاعة طبقا لما هو وارد في سند الشحن ، من حيث الكمية ، النوع ، الوزن ، القياس ، بناء عليه يصدر سند شحن : "نظيف أو غير نظيف" .

2- أداة لإثبات عقد النقل بين الناقل والشاحن : يكتسب سند الشحن هذه الوظيفة طوال الرحلة من بداية الشحن وحتى نهاية الرحلة ، حيث يطبع على ظهرها جميع بنود عقد النقل ، وهنا تظهر أهمية أن يسجل عليها ما إذا كان تم دفع النولون مسبقا ، أم سي دفع في ميناء الوصول ، وهل هناك أي غرامات مستحقة أم لا ؟

3- كمستند لحيازة البضائع : (سند ملكية) وتنتهي هذه الوظيفة في نهاية الرحلة ، فالحيازة على سند الشحن تكون من حق صاحب البضاعة ، في حالة غياب - اسم المتسلم ، أو أن يتم إصدارها لأمر ، وهنا من يملك البوليصة الأصلية يعتبر مالك البضاعة .

4- مستند تفاوضي أو قابل للتحويل : حيث يتم نقل ملكية هذه البضاعة بناء على تظهير المشتري الأصلي لهذه البوليصة لآخر جديد ، أو أن يقدمها إلى أحد البنوك في سبيل الحصول على قرض ، وهنا تقوم البوليصة مقام الشيك ، يمكن تحويلها للغير بالتوقيع على ظهرها من المتسلم الأصلي .

3-6-3 بوليصة الشحن متعددة المراحل :

وهناك نوع آخر من بوالص الشحن يسمى بوليصة الشحن المتعددة المراحل Through B/ L. وهذه البوليصة لا تستخدم إلا في أحد حالتين :

1- في حالة عدم وجود خط ملاحى مباشر بين كل من الدولة المصدرة والدولة المستوردة حيث تنقل البضاعة عبر ميناء ترانزيت يربط بينهما .

2- أو في حالة نقل بضائع على أكثر من وسيلة نقل ، وفي هذه الحالة ، فإن الناقل الأول - مهما كانت طبيعته - فهو الذي يقوم بإصدار بوليصة الشحن المتعددة المراحل ، والتي تغطي جميع الرحلة ، أما الناقلون الآخرون ، فإن التزامهم يكون أمام الناقل الأول ، وكما تستخدم هذه البوليصة في نقل الحاويات ، وإن كانت الحاويات حالياً أصبح لها بوالص شحن خاصة وذلك بعد ظهور النقل متعدد الوسائط .

وقد كان لتطور الحاويات دور كبير في تغيير الوثائق التقليدية المعمول بها في الخطوط المنتظمة ، كما أصبح هناك ضرورة ملحة لوثائق جديدة لتسهيل حركة الحاويات من حيث : مناولة الحاوية ، وإجراءات الجمارك ، وذلك للحصول على أكبر استفادة من نظام الحاوية وتسليم البضائع من الباب إلى الباب .

وقديماً - قبل استخدام الحاويات - كانت المناقشات التجارية يدور حول البضاعة ومواصفاتها ، والسعر الخاص بها ، واليوم أصبح النقطة الأساسية للمناقشات هي شرح الوثائق المستخدمة في الحاويات من عدة جوانب :

1- التجارة الدولية والنقل البحري .

2- طبيعة وثائق الحاويات .

3- إجراءات الجمارك .

4- الوثائق المستخدمة في ميناء الوصول .

وكذلك تغيرت اهتمامات الشاحنين ، حيث كانت تنصب على السفينة ، وذلك في حالة نقل البضائع العامة التقليدية .

أما اليوم - ومع استخدام الحاويات - فإن الاهتمام تحول إلى الشركة الناقلة ، التي تأخذ على عاتقها مسؤولية نقل البضائع من نقطة إلى أخرى ، أي أصبح الاهتمام ليس موجهاً للرحلة البحرية فحسب ، بل للرحلة البرية أو الجوية المصاحبة لهذه الرحلة ، وعليه فقد - ظهرت عدة عقود جديدة خاصة بالحوايات وهي :

(1) من المخزن إلى المخزن House to House

(2) من المخزن إلى الرصيف ، أو من الرصيف إلى المخزن

(3) من الرصيف إلى الرصيف Pier to Pier

وبناء على الاتفاقية بين المصدّر والمستورد على طريقة العقد ، يتم إصدار بوليصة الشحن التي تغطي جميع الرحلة ، لتحديد العلاقة بين الناقل والشاحن .

4-6-3 أشكال الوثائق المستخدمة في نقل الحاويات :

(1) مستند المنظمة العالمية لوكلاء الشحن (FIATA)

The forwards International Association

(2) مستندات غرفة التجارة الدولية (ICC)

International chamber of commerce

(3) الوثيقة المتعدد للنقل

The multi model Document ISS UED in 1980.

أما بالنسبة لعوائق الجمارك ، فهناك عدد من الاتفاقيات الدولية لتسهيل حركة الحاويات خلال الجمارك .

5-5 مستندات الحاويات المستخدمة في الميناء :

قبل وصول السفينة الميناء ، فإن الخط الملاحي يرسل للوكيل المستندات

1- خطة التستيف.

2- "مانيفست" البضاعة "وثيقة تتضمن جميع بوالص الشحن الموجودة على

الوثيقة في هذه الرحلة"

3- بيان بالبضاعة الخطرة.

4- بيان بالحاويات الثلاثة.

ملحوظة :

تسمى خطة تستيف الحاويات بخطة "باي" (Bay Plane)

من أجل أن تترك الحاوية (الصندوق) الميناء، يجب إكمال ما يلي:

1- إذن الجمارك.

2- إذن من محطة تعبئة الحاويات (CFS) Container Freight Stations

3- الإفراج الجمركي.

بعد الانتهاء من رحلة السفينة الناقلة للحاويات. يتم تسليم :

1- بيان بحمولة السفينة متضمنة الحاويات المشحونة والغارقة.

2- تقرير عن عملية التفريغ

3- وصل مناولة الحاويات.

4- وصل التوكيل.

الفصل الرابع

الحاويات وآثارها على التجارة الخطية
والنقل المتعدد الوسائط

مقدمة :

لقد مرت السفن ناقلة الحاويات منذ الستينات ، وحتى بداية التسعينات بخمس مراحل تطويرية رئيسية ، تسمى "الأجيال الخمسة" ، كما هو موضح بالجدول ، وفي أوائل التسعينات ظهرت لأول مرة في التاريخ سفن حاويات بدون غطاء لفتحة العنبر ، وتعد من الجيل السادس على الرغم من أن حمولتها من الوحدات المكافئة لعشرين قلما لم تزيد عن 4000 وحدة.

بينما سفن الجيل الخامس تصل حمولاتها إلى ما يقرب من 7000 ، وهذه السفن التي لا غطاء لعظم عنابرها ، يعمل عليها طاقم قد لا يزيد عن سبعة أفراد ، وذلك إنجاز يعتبر ثورة في تطعيم السفن في حد ذاته.

1.4 تطور أجيال سفن الحاويات :

الجيل	سنة البناء	الطول (بالمتر)	السعة TEU'S	السرعة (بالعقدة)
الجيل الأول	1968	171	700	20.6
الجيل الثاني	1969	227	1500	21.5
الجيل الثالث	1972	290	3000	36.0
الجيل الرابع	1984	289.5	4218	18.0
الجيل الخامس	1987	386.5	6800	16.5
الجيل السادس	1991- 1993	365	4000	23.1

جدول (1-4)

It is important to understand that the purpose of this document is to provide information for the use of the system. It is not intended to be a substitute for the system itself. The system is a complex of many parts, and this document is only one part of the whole. The system is designed to be used by a wide range of users, and this document is intended to help them understand how to use it. The system is a powerful tool, and this document is intended to help you get the most out of it.

The North Atlantic Treaty Organization (NATO) was established in 1949, and its primary purpose was to provide collective defense against the Soviet Union. The organization has since expanded its membership to include other countries, and it has played a significant role in maintaining international peace and security.

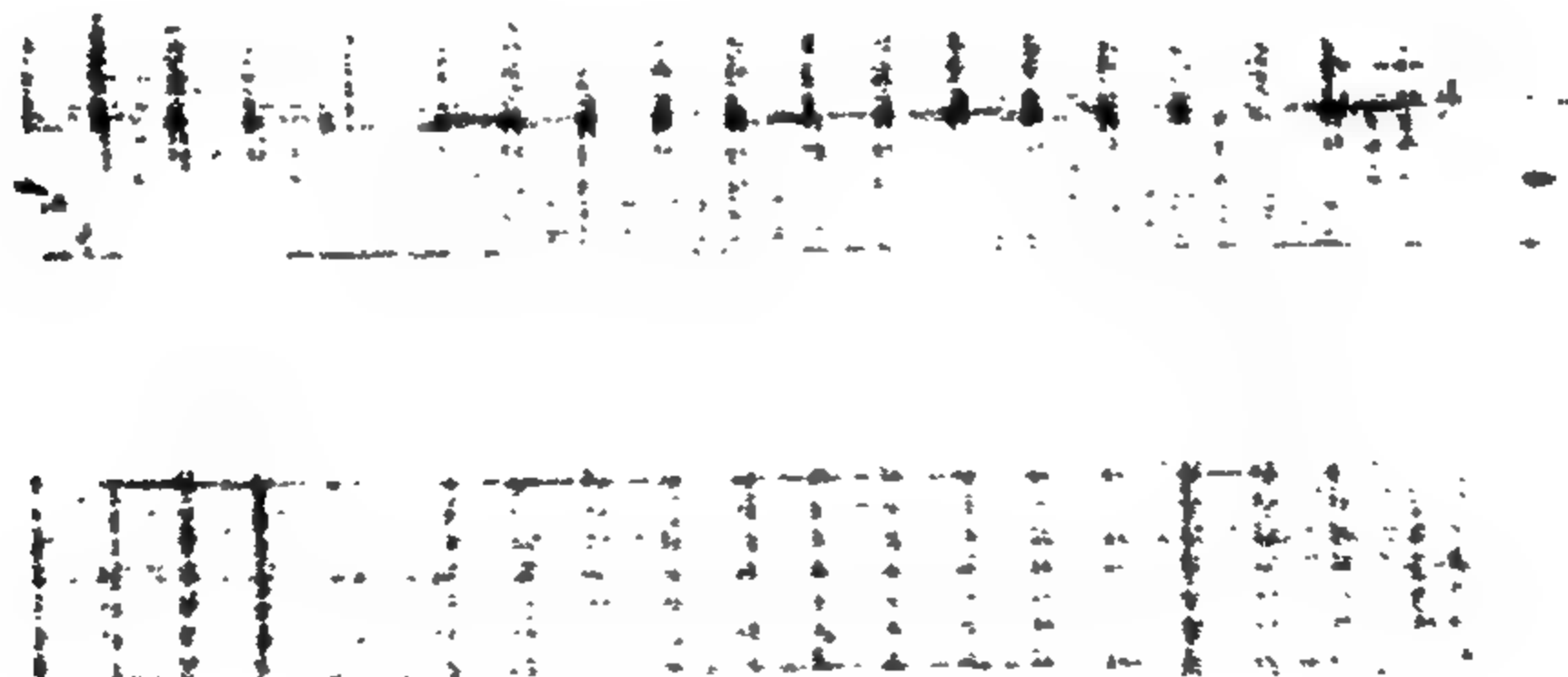
inches in girth and carries 100 lbs. of straw in pods and
the farmer has a good one and is satisfied with it and the
one of good strength in the leading position of all the
other in the leading of straw and pods. He can find a
one of 14 inches and in 10 lbs. in the same field to be used
in 7 lbs. and in 10 lbs. in 10 lbs. in 10 lbs.

Features

- [illegible]

PRINCIPAL PARTICULARS

Length (m.s.)	79.87 m
Length (f.p.)	261.60 m
Breadth (m.d.)	40.80 m
Draft (m.d.)	24.20 m
Depth (port)	14.80 m
Cross average	74.071
Draught	74.451 MT
Main engine	DU Sides HERMANC - 1 set
HCH	60,300 kW = 10110 qps
MCR	58,320 kW = 96.7 qps
Speed (service)	23.6 knots
Complement	30
Classification	
Miyao Kaji Kyokai MS Container Ship 200% and -100%	
Loading capacity (containers)	6,402 TEU



شکل (14)

ولقد بدأت سفن الحاويات في أوائل الستينات ، وكانت حمولة السفينة لا تتعدى 500 حاوية ، وتفاوتت سفن الحاويات على سفن البضائع العامة التقليدية في وفورات التشغيل ، لأنها تحتاج إلى وقت قليل جدا نسبيا لإتمام عمليات الشحن والتفريغ بالموانئ.

الفصل الرابع : الحاويات وآثارها على التجارة الخطية والنقل متعدد الوسائط

ويُقاس وقت الشحن والتفريغ لسفن الحاويات بالساعات ، بينما يقاس وقت المكوث في المواني للسفن التقليدية بالأيام والأسابيع ، وربما زادت على شهر كامل ، وقد أمنت سفن الحاويات حماية البضائع من التلف خلال عمليات الشحن والتفريغ ، ثم إن التطور الحجمي الهائل في سعة سفن الحاويات حقق ميزة اقتصادية كبيرة ، والمكتسبة المكتسبة من زيادة سعة سفن الحاويات ، وعلى الرغم من أن حجم أسطول سفن الحاويات العالمي لم يكن ليتعدى 26 مليون طن ساكن بحلول عام 1990 . وهو ما يمثل 4 في المائة فقط من حجم الأسطول العالمي - فقد كان التأثير على أسلوب التبادل التجاري ، وعلى فلسفة سياسات التصنيع والتوزيع في العالم ، يفوق هذه النسبة بكثير ، وبلغت حمولات سفن الحاويات في الدول المتقدمة 12.1 مليون طن وزني ساكن ، أي ما يمثل 5.5 في المائة من حمولات الأساطيل التجارية لهذه الدول.

أما بقية الحمولة الوزنية لسفن الحاويات وقدرها 13.9 مليون طن ، فقد حظيت فيها دول أمريكا اللاتينية بمقدار 0.04 مليون طن ، وحظيت دول أفريقيا بمقدار 0.04 في المائة فقط.

أما الدول العربية الواقعة في القارة الآسيوية فهي تمتلك بعضاً من سفن الحاويات ، ومنها مثلاً دولة الإمارات العربية المتحدة التي كانت تمتلك ، في عام 1990 سبع سفن حاويات من الجيل الثاني ، بجمولة إجمالية تقارب 170260 طناً حجمياً كلينا أي ما يمثل 2.77 في المائة حجمياً منسوباً إلى الأسطول التجاري الوطني ، كما تمتلك الشركة العربية المتحدة للملاحة البحرية والشركة السعودية الوطنية للملاحة البحرية أكبر كمية من سفن الحاويات في العالم.

ولقد تسبب تزايد سعة سفن الحاويات للأجيال المتعاقبة في تعاظم تأثير هذه السفن على سياسات التشغيل لدى الشركات الملاحية ، وأيضاً لدى سلطات المواني فمن المعروف أن سفن نقل البضائع العامة كانت تبني لحمولات لا تزيد عن 1800 طن للسفينة الواحدة ، بينما سفن الحاويات من الجيل الرابع تصل حمولتها إلى 5000 طن ، وكان سبب العجز عن زيادة حمولات البضائع العامة يعود إلى التناسب الطردي لفترات الشحن والتفريغ لهذه السفن التقليدية في المواني لفترات غير مقبولة ، لكل من سلطات المواني وللشاحنين . وكان لزيادة سعة سفن الحاويات أكبر الأثر على اقتصاديات التشغيل ، سواء أكان ذلك للمواني أو الشركات الملاحية ، كما يوضح جدول (2-4).

Growth of the world cellular container fleet
(in thousand TEU at the beginning of the year)

Year	Broken up	Additions	Fleet as of 1 January	Orders as of 1 January
2002	29	639	5285	407
2003	65	625	5845	481
2004	44	622	6423	1995

Source :UNCTAD secretarial on the basis of Containerization International.
Issues February 2003 and 2004. P. 19.

2-4 سفن الحاويات ونظام النقل البحري :

الثورة الأولى :

وقد بدأت باستحداث النقل بالحاويات ، التي بدأت بالولايات المتحدة الأمريكية **alcolm Mclean** عام 1956 ، وقد تركز الاهتمام أولاً على تحسين عملية الانتقال للبضائع من السفينة إلى البر (Ship-To-Shore-Transfer) .

وقد أدى ذلك إلى تطور السفينة والميناء ، فظهرت سفن نقل الحاويات المتخصصة ذات الخلايا (Fully-Cellular-Container ship) ، ومحطات مجهزة بأوناش الجانبي العملاقة لتداول الحاويات بالمواني .

وأصبحت الحاوية المستخدمة في النقل البحري هي النموذج القياسي العالمي لوحدة نقل البضائع ، مما سمح لنظام النقل البحري بالانتشار إلى داخل البلاد ، واستحداث نظام النقل من الباب إلى الباب .

وهذه الثورة التي اختصرت بشكل جذري وقت السفينة بالميناء ، سمحت كذلك بتطوير مواز أو بزيادة حجم السفينة . فبينما بدأ **Mclean** بشركة سي لاند بسفينة "ideal-x" سعة 58 حاوية مكافئة ، استمر التطور في حجم سفن نقل الحاويات من خلال 6 أجيال متعاقبة حتى وصلت إلى سعة 7500 حاوية مكافئة (سفن S-Class) بشركة ميرسك . كما تتطلب خدمة هذه السفن المتعاظمة في الحجم محطات متقدمة كبيرة لتداول الحاويات .

فالرصيف الواحد للسفينة في المحطات الحديثة يصل طوله إلى 400/350 متر وتخدمها ساحة بمساحة حوالي 200 ألف متر مربع . و السطح المائي لمحطة الحاويات الكبيرة يمكن أن يصل إلى 2 مليوني متر مربع (مثل ميناء لوس انجلوس) .

الثورة الثانية :

هي ثورة النقل المتعدد الوسائط التي سمحت بالانتشار الواسع داخل البلاد لحاويات النقل البحري ، وأقيمت الوصلات البرية (Land Bridges) ونتج عنها ظهور القطارات المتخصصة في نقل الحاويات ، ومحطات تداول الحاويات داخل البلاد ، وأصبح قطار نقل الحاويات بالولايات المتحدة ذا الرصتين (Double-Stack) ينقل حالياً 560 حاوية مكافئة . وأقيمت محطات التداول مباشرة بجوار الأرصفة لتقليل حركة انتقال الحاوية من السفينة إلى القطار (Ship-To-Rail Transfer) .

وقد حققت ثورة النقل المتعدد ، والوصلات البرية اتساعاً للمنطقة الخلفية للميناء (Port's Hinter Land) مما سمح لشركات الخطوط الملاحية للحاويات باختصار عدد الموانئ بجداول إبحار سفنها ، وبذلك نشأت الموانئ الحورية ، أو موانئ التحميل المركزية (Load-Center Ports) ، كل ذلك ساعد على استمرار النمو في حجم السفينة ، يوازيه تقدم في حجم ، وتجهيز محطات الحاويات .

الثورة الثالثة :

وهي ثورة الترانزيت المباشر ، أو إعادة الشحن ، التي بدأت أساساً بالموانئ الآسيوية ، كوسيلة للتغلب على النقص في المنشآت بالميناء ، وخاصة البنية التحتية ، ثم انتشرت على المستوى العالمي لتخلق بذلك نظاماً متكاملاً من الموانئ الحورية المركزية ، يقابلها موانئ الروافد وتربطها شبكة النقل البحري لتوزيع الحاويات ما بين السفينة الأم وسفن الروافد .

وكما كان بالنسبة للثورة الأولى ، والثانية فقد نتج عن الثورة الثالثة نمو وزيادة في حجم السفينة ، والميناء ، وخاصة بالنسبة لخدمات السفن الأم (Mother Services) والموانئ المركزية التي تخدمها (Hub Ports) .

وما زالت ثورة الترانزيت تتطور ، ومن المتوقع أن ترسم مستقبل النقل البحري بالخطوط المنتظمة في الفترة القادمة .

وعلى المدى الطويل ، فمن المتوقع أن يتأثر مستقبل النقل البحري للطاويرات على الخطوط المنتظمة بالثورة الرابعة ، التي هي امتداد متطور للثورة الثالثة ، ونظام عمليات الترانزيت المباشر أو إعادة الشحن .

كما أن التطورات الجوهرية و الثورات المتلاحقة في نظم النقل البحري للطاويرات وخاصة بالنسبة للسفينة والبناء ، قد ألتجت تطورا مقرونا في القواعد والقوانين والهيكل التنظيمي لهذه الصناعة.

كما أن إدارة السفن العملاقة والموانئ المركزية تتطلب نظاما متطورة وتنظيما شاملا وبقيا وتعاوننا بالسوق الملاحى . ومن ثم نشأت عمليات التحالفات والاندماجات بين شركات الخطوط الملاحية العالمية ، وكذلك بين مشغلي محطات الحاويرات ، بهدف تحقيق تكامل الإدارة واقتصاديات التشغيل ، مثلما حدث ويحدث بين عمالقة الصناعات الأخرى ويوضح جدول (2-4) اهم الشركات وجنسياتها وترتيبها علميا طبقا لأحدث إحصائيات.

جدول (3-4)

Leading 20 container service operators as of 30 September on the basis of number of ships and total shipboard capacity (TEUs)

Ranking	Operator	Country/territory	No. of ships in 2003	TEU capacity in 2003	TEU capacity in 2002
1	A.P. Moller Group	Denmark	328	844 626	773 931
2	MSL	Switzerland	217	516 876	413 814
3	Evergreen Group	Taiwan Province of China	152	442 310	403 932
4	P&O Nedlloyd	UK Netherlands	157	419 527	406 654
5	CMA-CGM Group	France	150	299 174	225 436
6	Hanjin DSR-Senator	Republic of Korea Germany	76	290 677	304 409
7	COSCO	China	148	274 128	255 937
8	NOL, APL	Singapore	82	273 573	227 749
9	NYK	Japan	91	233 934	177 700
10	MOL	Japan	72	222 533	188 326
Total 1-10			1 473	3 817 358	3 377 888
11	CP Ships Group	Canada	85	201 706	187 890
12	K Line	Japan	63	186 017	168 413
13	OOCL	Hong Kong (China)	55	185 502	127 495
14	Zim	Israel	79	174 400	164 350
15	Hapag-Lloyd	Germany	41	154 850	135 955
16	Yang Ming	Taiwan Province of China	55	153 783	120 319
17	China Shipping	China	94	143 655	148 212
18	Hyundai	Republic of Korea	35	136 548	122 713
19	CSA	Chile	55	123 378	90 625
20	PI Group	Singapore	92	106 508	97 827
Total 1-20			2 127	5 383 785	4 771 683
World fleet estimated at 1 July 2003 and 2002				8 354 000	7 713 000

Source: UNCTAD secretariat, compiled from *Containerisation International*, January, p. 12, and November 2003, p. 57, and *International Shipping and Logistics* (Bremen), January-February 2004, p. 36.

Note: All subsidiaries are consolidated.

3.4 الخطوط الملاحية المنتظمة لسفن الحاويات

Container Liner Shipping:

إن نظام الخطوط الملاحية المنتظمة يمكن أن يعرف بأنه شبكة الربط بين الأطراف بحريا (Node & Link Network) فالوئى هي الطرف (Node) و الخط الملاحى هو الرابط (Link) .

و يعتبر خط الملاحه الكوكبية هو نموذج الخدمة الأساسي الذي يربط بين طرفين (2 Nodes & One Link)، إلا أن معظم نماذج الخدمة الحالية هي خطوط تربط أطرافاً متعددة (Multi-node) بهدف الاستفادة من اقتصاديات التدفق التراكمي ((Busprinciple ومع تنفق الحاويات من عدة أطراف فرعية ، أمكن استخدام سفن أكبر ، وتقليل تكلفة النقل للحاوية.

إلا أن نظام خدمة أطراف المتعددة (الوئى المتعددة - Multi Node)، له نقائصه ، حيث تتناقض الحمولات بالسفينة بعد كل ميناء تفريغ تتردد عليه ، مما يسبب سوء استخدام واضح لفراغات السفينة (مثل التوبييس ، يتناقض عدد ركابه كلما اقترب من المحطة النهائية) .

ومثالا على ذلك ، فإن الخط الذي يخدم موئى : "الشرق الأقصى - شمال أوروبا" يعاني صعوبات في ملء فراغات سفينة بين موئى آسيا (شنغهاي - هنج كونج - سنغافورة) وبين موئى أوروبا (جيوتاورو - روتردام - جونتيرج) . وتتمثل المشكلة أيضا مع خط عبر المحيط الهادي (Transpacific) .

و للتغلب على ذلك - جزئيا - يتم توسيع مجال خدمة الخط البحري ، وهو ما يفسر امتداد نموذج الخدمة البندولية ، حيث يبدأ بعضها مثلا من موئى الساحل الغربي لأمريكا ، ثم آسيا ، وعبر قناة السويس والبحر المتوسط ، حيث تنتهي بموئى الساحل الشرقي لأمريكا . وهو الخط المميز لدى التحالفات الملاحية العملاقة .

وحيث إن فرص تراكم التدفقات بالخطوط البندولية الطويلة أكبر منها بالخطوط التجارية المنفردة - فإن الشركات تستطيع تشغيل سفنا أكبر مثل (Masersk S - class) من الجيل السادس لسفن الحاويات .

والعلاج الأكثر تأثيراً لتجنب مشكلة استخدام الفراغات يمكن أن يمكن أن يتم بتحويل الخطوط البندولية إلى خطوط مستمرة حول الكرة الأرضية (Round RTW - The World Services -) ، كما أن الخطوط الدائرية ليس لها بداية أو نهاية ، وليس هناك انتهاء للرحلة والعودة لبدء رحلة جديدة وهي توفر استخداماً أعلى وأحسن لفراغات السفينة وفكرة الخطوط الدائرية حول العالم (RTW) ليست جديدة ، إلا أن الحالي منها يعاني من مشكلتين :

1- قناة بنما حيث تحدد قياسات هوستها حجم السفن المستخدمة 4000 حاوية مكافئة فقط وهو حجم غير مناسب للتشغيل الاقتصادي

2- طول المسافة مع كثرة عدد الموانئ .

و مثالاً على ذلك فإن رحلة خط Ever green حول العالم المتجهة شرقاً تستغرق 84 يوماً ، وتتردد على 22 ميناء (تم حالياً اختصار 4 موانئ لتصبح الرحلة 70 يوماً) والواقع أن لكلاً من الخطوط الدائرية هو أقصرها قدر الإمكان ، وأن الخط الدائري الاستوائي حول الكرة الأرضية (E.R.T.W - Round Equatorial - The - World route) ويعتبر أقصاها بلا شك .

وفي المسار الدائري الاستوائي المقترح حول العالم ، تبحر السفينة مباشرة من بنما إلى جبل طارق ، دون المرور على موانئ شمال الأطلسي بأمريكا أو أوروبا ، ثم عبر البحر المتوسط وقناة السويس والبحر الأحمر ، ثم شرقاً عبر المحيط الهندي إلى مضيق " ملقة " ثم عبر المحيط الهادي ، إلا أن كفاءة هذا المسار لن تظهر واضحة ما لم يتم توسيع وتعميق قناة بنما لتستوعب سفن الحاويات المستقبلية العملاقة .

وعلى ذلك فإذا ما تم توسيع قناة بنما فسوف يتبعه إعادة تنظيمية كاملة لخدمات النقل البحري العالمي ، تقوم أساساً على استخدام المسار الدائري الاستوائي حول العالم (ERTW) وشبكة من الخدمات المرتبطة به .

الثورة الرابعة :

وهي ثورة لنموذج النقل و الخدمة و يستلزم تغييراً جوهرياً لنموذج الخطوط البندولية الحالية حول العالم ، ليتخذ المسار الدائري عبر قناة بنما بعد

الفصل الرابع : الحاويات وآثارها على التجارة الخطية والنقل متعدد الوسائط

تطويرها وتوسيعها وتستخدم له سفن الحاويات طراز البنماكس الجديد (NPX) التي يفترض أن تصل سعتها إلى 15 ألف حاوية ، كما أن التقدم التكنولوجي في تصميم البنى والقوى الحركة للسفينة يمكن أن يحقق سرعة إبحار تصل 28 عقدة .

وبناء على هذه الافتراضات فسوف تستغرق رحلة السفينة حول العالم في مسارها 42 يوما ، تتردد خلالها على 7 موانئ رئيسية فقط . ومن ثم ، يمكن تحقيق خدمة أسبوعية باستخدام 6 سفن عملاقة .

كما أن تشغيل مثل هذه السفن العملاقة السريعة ، بجدول إبحار أسبوعية سوف يستوجب تقليل وقت التواجد بالميناء ، كما أن المنافسة المتوقعة افتراضا بين شركات الخطوط الملاحية قد تعزز التوصل إلى خدمة التردد اليومي بموانئ الخط الرئيسي ، تدعمها شبكة قوية فعالة من خطوط الروافد . وليس هذا مستبعدا إذ إن التحالفات العظمى الحالية على الخط البنديلي بين الشرق والغرب قد قاربت من تحقيق هذه الخدمة .

ويلاحظ أن توجيه خطين ملاحيين يوميا على المسار اللغري الاستوائي حول العالم سوف يتطلب تشغيل 84 سفينة عملاقة تحقق التردد اليومي ، وتوفر نقل 10 مليون حاوية مكافئة لكل خط سنويا ، وهذه القدرة و طاقة النقل يمكن التوصل إليها عام 2020 وهو ما يساوي نصف حجم التجارة الدولية بين الشرق والغرب آنذاك .

وعليه فإن قيام تنظيم بحري بإدارة مقومات الثورة الرابعة وهي استخدام الخط اللغري الاستوائي حول العالم والسفن طراز بنماكس الجديدة والموانئ المتخصصة بالكامل لأعمال الشحن (الترانزيت) - ستقود إلى مركزية للسوق الملاحية ليس لها مثيل من قبل ، لذلك فإن مراقبة وتقنين مثل هذا التنظيم العالمي - وغالبا ما سيكون متعدد الجنسيات - يتطلب قوة حاكمة قانونية تفوق سلطاتها المؤسسات الخطية الأمريكية أو الإقليمية في أوروبا .

كما أن اختيار مواقع الموانئ (PTP) على المسار اللغري سيكون - غالبا - بحيث تقع عند تقاطعات الخطوط الملاحية " شرق - غرب " مع خطوط " الشمال جنوب " ، ومن ثم فإن استخدام المسار اللغري الاستوائي سينتج عنه إعادة هيكلة النظام الملاحية " شمال - جنوب وموانئه . وستكون الخدمة فيه مزدوجة ، حيث تشمل

خدمة الروافد لتوزيع وتجميع حاويات الخط الرئيسي ، والخدمة المباشرة لتجارة الشمال والجنوب ، وتستخدم فيه سفن كبيرة (5000 حاوية) وسريعة (24 عقدة) مثل التي تعمل حاليا على الخطوط البندولية "شرق - غرب".

والرحلة الفرعية الأخيرة تشمل خدمة الروافد إقليميا ، بواسطة سفن روافد أكبر حجما من المستخدمة حاليا .

مما سبق نجد أن عمليات إعادة الشحن (الترافزيت) ستسود في النظام الملاحي المقترح ، سواء أكانت بالخطوط الرئيسية أو الفنية أو الفرعية وقد يصل إلى 4 مرات شحن: "إقليميا + شمال - جنوب" ، والرئيسي: "شرق - غرب" ثم "شمال - جنوب + إقليميا" . بينما هي الآن مرتين على الأكثر.

وسيتبع ذلك أن معدل حركة تداول الحاويات بالموانئ ستزداد بنسبة أكبر من معدل نمو التجارة البحرية ، مما يستدعي تطوير طرق ووسائل تداول الحاويات تطويرا جوهريا .

4.4 دور الموانئ و نظام محطات الحاويات :

إن محطات تداول الحاويات بالموانئ رغم نموها المتزايد في الحجم و المعدات - فإن الطرق المستخدمة لم تتغير كثيرا خلال 40 عاما . ومع ذلك فقد حدثت تغيرات تكنولوجية كثيرة تركز اهتمامها في 3 جهات : التداول على الرصيف ، التشوين بالساحات ، وعمليات النقل داخل المحطة .

فبالنسبة للتداول على الرصيف ، تركزت على زيادة إنتاجية أوناش الجانفري وزيادة عدد الأوناش التي يمكن تشغيلها على السفينة الواحدة . وقد زادت قوة الأوناش من حيث السرعة والقدرة على تداول الحاويات (الثنائي و المتعدد) وأصبح التحكم آليا (أوتوماتكيا) وغيرها . ثم تقليل حجم الهيكل الإنشائي للجانفري لاستيعاب عدد أكبر من الأوناش ، وتشغيل التداول من جانبي السفينة كليهما .

واستخدام التكنولوجيا أيضا لرفع طاقة التشوين بالساحة ، والارتفاع بالرافعات ، وتطوير تصميم الساحة .

الفصل الرابع : الحاويات وأثارها على التجارة الخطية والنقل متعدد الوسائط

وبالنسبة للنقل داخل الحطة ، فقد استحدثت الناقلات الآلية (الأوتوماتكية) (Automatic Gantry Vehicles- AGV) أو القطارات الكوكية لسرعة لراحة الحاوية من جانب السفينة ، أو استخدام السيور الناقلة أو المونوريل العلق (Conveyors or Overhead System of Monorails).

إلا أن كل هذه التطورات والمستحدثات التكنولوجية هي لخدمة تداول الحاويات بين السفينة والساحة ، ولكنها ليست مناسبة أو كافية لإنتاجية المحطات بالموانئ المتخصصة بالكامل لعمليات الترانزيت ، أو إعادة الشحن من السفينة إلى السفينة (Transshipment Ports Pure) ، وعمليات إعادة الشحن من السفينة إلى السفينة معوقة وإنتاجيتها لا تحقق العسل المطلوب ، حيث يلزم تنفيذ عدة عمليات : من السفينة الأم إلى الناقل بالساحة ثم التشوين بالساحة ، ومنها إلى الناقل بالساحة ، ثم التشوين بالساحة ، ومنها إلى الناقل والانتقال إلى مكان السفينة الرافدة ، والتشوين بساحتها ثم الناقل حتى السفينة الرافدة (أي ست حركات تداول راسية وثلاث حركات انتقال أفقية) . وقد أمكن اختصار بعض هذه العمليات بوضع السفينة الرافدة بالقرب من السفينة الأم إلا أن ذلك غير مستطاع بالموانئ المركزية ومحطات الحاويات العملاقة بموانئ PTP .

كما أن حجم إعادة الشحن من السفينة إلى السفينة ، وعملياتها المركبة ستزداد بشكل واضح مستقبلاً بموانئ PTP ، فإذا كانت الرؤية المستقبلية (لعام 2020) تتنبأ بأن الموانئ المتخصصة بالكامل لإعادة الشحن ستمتقبل سفن الحاويات سعة 15 ألف حاوية مكافئة لتداول 9000 حاوية - مثلاً - مع سفن الروافد سعة 5000 حاوية على أن يتم ذلك خلال 24 ساعة - فإن حساب معدلات التداول يجب أن يرتفع إلى حوالي 400/350 TEU / ساعة يتم تداولها مرتين ، وأن إنتاجية الميناء قد تصل إلى 20 مليون حاوية سنوياً .

وإذا كان التوصيل إلى هذا المعدل الارتفاع ممكناً ، بافتراض التشغيل على جانبي السفينة واستخدام 12 جان تري بواقع 33 " حركة / ساعة " إلا أن المشكلة تبقى في كيفية نقل 400 حاوية في الساعة إلى سفن الروافد (10 / 20 سفينة مثلاً) ، ومن هذا المنطلق فإن نقل الحاويات بالموايعين (Barges or Pontoons) يمثل حلاً

جنربا ، حيث تستخدم محطة الحاويات العائمة لاستقبال السفينة الأم ويتم تداول الحاويات علي جانبيها إلى الواعين المتراسة بجوارها . كل ماهون من الواعين يخصص لسفينة رافدة محددة ، حيث يتم قطرها بعد شحنها بالحاويات ، إما إلى السفينة الرافدة ، أو ساحة انتظار مائية . وهذه الواعين ستخدم لغرضين :- كناقلة للحاويات - وكساحة تشوين عائمة ، وتكون سعة الماعون من 48 إلى 96 حاوية مكافئة أو أكبر . وقد يتم تطويرها إلى مواعين ذات خلايا للحاويات لزيادة معدل التداول سواء أكانت في الشحن أو التفريغ .

وميزة أخرى لنظام المحطة العائمة هي التغلب على بعد المسافة بين السفينة الأم و السفينة الرافدة بالميناء الواحد ، كما أنها لا تحتاج إلى مسطح مائي كبير ، وهي أقل تكلفة في إنشائها من المحطة الأرضية .

وقد تبدو المحطة العائمة لتداول الحاويات بعيدة عن التصور ، مقارنة بالمحطة البرية إلا أن هناك حاليا عدة أمثلة مطبقة للمحطات العائمة . ففي هنج كونج مثلا توجد محطة عائمة أساسها أوناش جانربي مقامة علي مواعين (crane barges) تستخدم 4 منها لتشغيل السفينة الأم اثنان علي كل جانب .

وتحتاج المحطات العائمة إلى مياه هائلة ، مثل الخلجان الطبيعية ، أو مصبات الأنهار وهو ما قد يشكل صعوبة في إمكانية توافر ذلك بالموانئ المركزية المختارة على المسار البحري الاستوائي (E-R-T-W) المقترح .

تستهدف الورقة أساسا بيان التغييرات والتطورات الجوهرية التي أحدثتها ثورة استخدام الحاويات في النقل البحري (The Box Revolution) ونماذج انتقالها من السفينة إلى البر ، فأوجبت نظام النقل متعدد الوسائط ، وانتقالها من السفينة ، فتطور نظام الترافزيت المباشر أو إعادة الشحن .

تم ذلك في شكل ثورات ثلاث متعاقبة ومستمرة ، وصاحبها نمو متزايد في حجم السفينة والميناء ، وهما عنصرا النقل البحري ، فظهرت سفن الحاويات العملاقة سعة 7000 حاوية مكافئة ، والموانئ الحورية Hub Ports أو مراكز التحميل Load Centers ، وثبتت الورقة استمرار واتساع مجال نظام الترافزيت المباشر ، أو إعادة الشحن ، وخطوط النقل العالمية ، سواء أكانت بندولية أو حول العالم ،

الفصل الرابع : الحاويات وآثارها على التجارة الخطية والنقل متعدد الوسائط

باستخدام الوصلات البرية . كما ستستمر سفن الحاويات في زيادة سعتها ، وتتطور الموانئ المتخصصة فقط لإعادة الشحن ، تدعمها شبكة قوية من السفن ، والموانئ الراقية الإقليمية و الفرعية .

أما الرؤية المستقبلية للنقل البحري عام 2020 فتركز علي تطوير نموذج النقل والخدمة ، وتعتمد أساسا على :

* توسيع لهوسة قناة بنما ، وتعميق مياهها ، لتستوعب سفن الحاويات العملاقة المستقبلية سعة 15 ألف حاوية (NPX) .

* تسير الخط الاستوائي اللغري حول العالم (ERTW شرق غرب)

* تحديد 7 موانئ متخصصة لإعادة الشحن PTP - على طول الخط الملاحي الاستوائي وتشغيل 84 ناقلة حاويات NPX لتحقيق معدل التردد اليومي .

* قيام نظام متكامل من خطوط الروافد الرئيسية " شمال- جنوب " وأخرى إقليمية لجمع وتوزيع الحاويات " إلى " ومن " الخط المركزي اللغري .

* الوصول بمعدلات تداول الحاويات بالموانئ الرئيسية إلى 400 حاوية " مكافئة / ساعة باستخدام محطات التداول العائمة و اللواعين .

و ليس هذا المقترح نظريا ، أو بعيدا عن التحقيق ، فعناصره الأساسية قد بدأت ، أو موجودة فعلا فالخط الاستوائي اللغري حول العالم (E.R.T.W) لا يختلف كثيرا عن الخطوط اللغرية الحالية ، كما أن الموانئ المتخصصة فقط لإعادة الشحن موجودة مثل " جيوتاورو - مارساكلوك - صلالة " ، كما أن محطات الحاويات العائمة تستخدم حاليا ، ويتم تداول الحاويات علي جانبي السفينة في وقت واحد .

وقد تطورت معدات محطات الحاويات تكنولوجيا ، وزادت قدرتها وتنوعت وظائفها .

أما سفن 15 ألف حاوية فمن الممكن بناؤها من ناحية التصميم ، وتكنولوجيا بناء السفن والتحالفات الملاحية العالمية الحالية يمكنها التجمع وتخصيص 84 سفينة عملاقة للعمل على الخط اللغري العالي .

وعلى ذلك ففي حدود الإمكانيات الحالية ، وتكنولوجيا العصر - تبدو الرؤية المستقبلية منطقية .

إن تطوير لهوسة قناة بنما وتعميقها سيكون بمثابة انطلاق الثورة المقترحة ، وما يتبعها من نموذج جديدة في الخدمة والنقل البحري .

إلا أن قناة بنما - وهي محور المقترح - لا تصلح بوضعها الحالي ، حيث لا يمكنها استيعاب ناقلات الحاويات الأكبر من الجيل الرابع ، مما يجعل استخدامها غير اقتصادي للخطوط العالمية والبندولية التي تستخدم حاويات الجيل السادس والسابع .

لذلك فإن خطوط الحاويات العالمية قد استعنت حالياً لعبور قناة بنما وتوسعت في استخدام الوصلات البرية عبر أمريكا مثلاً ، وقد تنشأ جسور برية أخرى منافسة ، لذلك فإن عدم توسيع ، وتعميق لهوسة قناة بنما لعبور السفن العملاقة الحالية والمستقبلية سيفقد القناة أهميتها للملاحة العالمية ووضعها الحالي كأحد أهم الممرات البحرية بالعالم ويتناقض استخدامها كما حدث لقناة كورنت وقناة كيبل .

والتقدير الابتدائي لتكلفة تطوير قناة بنما وهوستها لتستوعب عبور السفن حمولة 150 ألف طن هو من 7 إلى 10 بليون دولار . ومن المتوقع أن تنفيذ الخط الملاحي المقترح سيزيد داخل القناة 500 مليون دولار سنوياً .

وإذا ما أعلنت إدارة قناة بنما عن مشروع التطوير هذا ، فمن المتوقع أن يتوقف تنفيذ البناخل من الخطوط الدائرية والوصلات البرية ، كما يمكن أن يساهم المجتمع البحري والتحالفات الملاحية العالمية في تمويل وتنفيذ التطوير .

نقطة أخيرة هي أن هذا المقترح للرؤية المستقبلية سوف يؤثر على وضع بعض الموانئ الكبيرة الحالية ، وخاصة الواقعة في شمال الأطلسي ، سواء أكانت في أوروبا أو أمريكا الشمالية ، حيث إنها تقع بعيداً عن المسار الاستوائي الدائري " شرق - غرب " ، وقد تصبح موانئ مستواها إقليمي Regional فقط وليس عالمياً (Global) ، وقد تنخفض أعداد السفن المترددة عليها والحاويات المتناولة بها .

كما ستتاح الفرصة لموانئ أخرى لتصبح مركزية أو إقليمية ، وفقاً لموقعها من المسار الملاحي الرئيسي .

5.4 الحاويات ونظام النقل متعدد الوسائط :

Multimodal Transport:

مقدمة :

يهدف النقل متعدد الوسائط إلى ابتكار أساليب لتنسيق عمليات النقل ، بغية فاعلية النقل، وتخفيض تكاليفه على المستويين الإقليمي والدولي ، ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال تنسيق وتسجيل الإجراءات الإدارية والجمركية ، وكذلك من خلال تحسين الاتصالات بين الأطراف المعنية وتوحيد الوثائق وتبسيطها ، واستخدام شفرات الرسائل الإلكترونية.

وينبغي أن تركز استراتيجية تطوير النقل المتعدد الوسائط على العناصر المكونة له والتطورات الأساسية فيها ، وأن تحدد الأولويات وتتوقف في هذه المجالات على الظروف المحلية في كل منطقة ، وعلى حالة العوامل الأساسية التي تسهم في تطوير النقل بصفة عامة ، والنقل متعدد الوسائط بصفة خاصة.

وإن المسائل الأساسية المتصلة بمجال النقل متعدد الوسائط تختلف من بلد لآخر ، إلا أننا - نجد بصفة عامة - من بينها مرافق إرسال الرسائل الإلكترونية التي تشكل جزءاً هاماً من عمليات النقل المتعدد الوسائط ، ويتوقف نقل الرسائل على وجود نظام إلكتروني لتبادل المعلومات ، يعتمد بدوره على وجود شبكة اتصالات متطورة بدرجة عالية ، وتربط نظم الحواسيب الموجودة في البلدان المعنية ملفات النقل المتعدد الوسائط.

ويشكل تسهيل عبور الحاويات عاملاً رئيسياً في تخفيضات النقل المتعدد الوسائط على المستويين الإقليمي والدولي ، ولكي تكون الحاوية وحدة نقل فعالة ، ينبغي توفر عدة شروط من بينها وجود محطات للحاويات ذات المهاييس المطابقة لمعايير المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (إيزو) في مراكز التجمع الرئيسية.

وفي هذا المجال تمثل الإجراءات الجمركية العامل الرئيسي في تسهيل النقل ، وفي حين أن الأنظمة الوطنية تحدد الإجراءات الجمركية ، وإجراءات عبور الحدود ، والاتفاقات المتعددة الأطراف والثنائية ، إلى تنسيق الإجراءات لتسهيل حركة النقل بين البلدان المشاركة.

ولا بد من أن تأخذ استراتيجية تطوير النقل المتعدد الوسائط في الاعتبار العوامل الأساسية جميعها وفقاً لأولوياتها على مستوى القطاع والبلد والمنطقة ، وينبغي تحديد قطاع رئيسي ليكون محور تطوير العامل الذي يؤثر ، أو العوامل التي تؤثر على النقل المتعدد الوسائط ، ولكن دون أن يؤدي ذلك إلى حرمان القطاعات الأخرى من حقها في التطوير ، وقد لا يكون القطاع الرئيسي هو نفسه في جميع البلدان ، وقد يكون العامل المؤثر هو محطات الحاويات في بلد ، والتجهيز الإلكتروني في بلد آخر ، وينبغي أن تركز الاستراتيجية أيضاً على تحديد الأولويات - كما يراها كل بلد على حدة - ولكن في إطار التجارة الدولية ، وتمثل التطورات التكنولوجية عوامل هامة ينبغي أخذها في الاعتبار ، ويتعين على المنطقة باعتبارها ملتقى للتكنولوجيا أن تختار ما يلائم ظروفها المحلية ، دون أن يكون لذلك تأثير سلبي على تنسيق النقل والتجارة مع المناطق الأخرى ، ويعتبر هذا النظام جديداً في حد ذاته .. حيث إن مسئوليات الناقل تغطي مساحات جديدة.

6-4 تعريف النقل المتعدد الوسائط : (MTO) DEFINATION

هي نقل البضائع بوسيلتي نقل على الأقل ، على أساس نقل متعدد الوسائط . حيث يتم في مكان في أحد الدول التي يتم نقل البضائع منها على مسئولية مشغل النقل المتعدد الوسائط ، إلى مكان ما محدد لتسليم يقع في دولة مختلفة أخرى.

7-4 تعريف مشغلي النقل المتعدد الوسائط :

هو أي شخص يأخذ على عاتقه عملية تنظيم نقل مخترق ، باستخدام أكثر من وسيلة نقل ، وكذلك هو الذي يقوم بإصدار وثيقة نقل واحدة لعملية النقل بأكملها

8-4 أنواع مشغلي النقل متعدد الوسائط :

1- مشغلو السفن المشغلون للنقل المتعدد الوسائط VESSELS OPERATORS

(VOMTO) MULTI MODAL TRANSPORT OPERATORS

2- غير مشغلي السفن " عادة يمتلكون وسيلة نقل واحدة غير السفن " NON

VESSLES OPERATORS MULTI MODAL TRANSPORT

. OPERATORS (NVOMTO)

3- الذين لا يمتلكون أي وسيلة من وسائل من (وكلاء الشحن) Freight

. forwarders

الفصل الرابع : الحاويات وآثارها على التجارة الخطية والنقل متعدد الوسائط

معظم النقل متعدد الوسائط يحتوي على الأقل رحلة بحرية واحدة ، وهناك أنواع من الوسائل المختلفة في النقل بوثيقة نقل تطبق على مشغلين مختلفين مشاركون في عملية النقل ،

ولكن هناك مشكلة وهي الصعوبة العملية في اكتشاف مكان وقوع الخسارة والتلف، ولذلك نجد هناك بوليصة الشحن المشتركة لعملية النقل **Combined . T. BIL** وقد تم تطويرها بواسطة الأمم المتحدة وقوانين هيغ ، كما ظهر كذلك مؤتمر النقل المتعدد الوسائط **MT. Convention** الذي أصبح التطور الأساسي للمسئوليات الحالية غير واضحة المعالم ، حيث أن قوانين هيغ خاصة فقط بالرحلة البحرية ، كما أن مشغل النقل المتعدد الوسائط له مسؤولية خاصة وهي " من دقت أخذ البضاعة على مسؤوليته حتى تسليمها " .

وعليه فإن مسؤولية مشغل النقل متعدد الوسائط يجب أن تكون مستقلة عن مسؤولية مشغل النقل المتعدد الوسائط المتعاقد من الباطن ، حيث يوجد هناك وثيقة النقل متعدد الوسائط **MULTI MODAL TRANSPORT . DOCUMENTS** ، كما ويجب أن يتوافر لدى مشغل النقل متعدد الوسائط العديد من المؤهلات ، وكل حكومة لها سياستها الخاصة في تطبيق مثل هذا المفهوم. ولقد عالج النقل المتعدد الوسائط أهم نقطتين في صناعة النقل هما :

• التكلفة :

أدى تجميع الشحنات في وحدات نمطية ، إلى تقليل الكثير من تكاليف تناولها "من" و"إلى" وسيلة نقل لأخرى ، أو بين كل وسيطة وأخرى ، بحيث أصبحت تكلفة النقل النهائية أقل كثيرا من نقل البضائع بالطريقة التقليدية .

• السلامة :

توصيل البضاعة إلى محطاتها النهائية في حالة جيرة دون فقد أو تلف - هي أحد أهم شروط صناعة النقل البحري ، ولقد تحقق ذلك في النقل المتعدد الوسائط عن طريق استخدام الحاويات .

9.4 العناصر التي يعتمد عليها النقل متعدد الوسائط :

- 1- مقاسات وأحجام الحاوية التي تحدد بواسطة (ISO)
- 2- تبادل كامل للحاويات بين العاملين .
- 3- وجود صيانة وتحكم في محطات الحاويات .
- 4- تكوين عقد متناسق من نقل . يجمع جميع الأطراف المشاركة .
- 5- قلة الوثائق المتبادلة .
- 6- استخدام نظم المعلومات ، واستخدام أجهزة الكمبيوتر .
- 7- كفاءة واقتصاديات تجميع وتوزيع الحاويات "من" و"إلى" محطة الحاويات .
- 8- قوانين موحدة تغطي المسؤوليات الخاصة بحالة الحاويات عندما تكون بحوزة شخص معين.
- 9- الاتفاقية على طريقة موحدة لعمليات وإجراءات الشكاوى والقضايا .

10.4 شروط النقل المتعدد الوسائط :

- 1- يجب أن يكون دوليا. بمعنى أن يتم النقل بين موقعين ، يقعان في دولتين مختلفتين .
- 2- أن يحتوى على الأقل وسيلتين مختلفتين من النقل .
- 3- تتم عملية النقل بسند شحن يغطي مراحل الرحلة جميعها والوسائط المختلفة جميعها .
- 4- المسؤولية على الناقل أكثر من صاحب البضاعة .
- 5- يكون متعهد النقل هو المسئول عن مراحل النقل المختلفة ، أي إنه الناقل الوحيد في مواجهة الشاحن .

11.4 نشأة متعهد النقل المتعدد الوسائط :

مهد ظهور مقدمو البضائع منذ نحو قرنين من الزمان الى تكوين متعهدين للنقل المتعدد الوسائط بشتى صورهم ، فالعديد من هؤلاء المتعهدين بدأوا نشاطهم كمقدمي بضائع ، ثم من خلال عمليات التطوير ، ملأوا نشاطهم لكي يغطي أيضا تعهد النقل المتعدد الوسائط ، وكانت حاجة سوق النقل هي الدافع وراء هذا التطور الهام من أجل خدمة أصحاب البضائع ولذلك فإن لقسمي البضائع مراكز قانونية خاصة طبقا لصفتهن كوكلاء عابدين ، أو وكلاء بالعمولة للنقل ، ومن ثم تتنوع التزاماتهم ومسئوليتهم

1-11.4 طبيعة متعهد النقل متعدد الوسائط . والعلاقة بينه وبين مقدم البضائع :

تولت اتفاقية النقل الدولي متعدد الوسائط لسنة 1980 تعريف المتعهد الذي يؤدي هذا النقل بأنه " أى شخص ، يبرم بالأصالة عن نفسه ، أو عن طريق شخص آخر ينوب عنه - عقد نقل متعدد الوسائط ، ويتصرف بصفته أصيلا لا بالوكالة أو بالنيابة عن المرسل ، أو الناقلين المشتركين فى عمليات النقل المتعدد الوسائط ، ويتحمل مسؤولية تنفيذ العقد .

كما أوردت الشروط المعتمدة الصادرة عن الإتحاد الدول لجمعية مقدمي البضائع (FIATA) فى شأن سند الشحن متعدد الوسائط (FBL) لسنة 1992 تعريف لمقدم البضائع بأنه يعنى " متعهد النقل متعدد الوسائط الذى يتولى إصدار هذا السند ، وموضحا اسمه عليه ، وأنه يتحمل كامل المسؤولية عن تنفيذ عقد النقل المتعدد الوسائط بصفته متعهدا أصيلا لهذا النقل " من هذا التعريف يتضح جليا أن دور مقدم البضائع عندما يصدر سند شحن مشتركا أو متعدد الوسائط (FBL) يصبح متعهدا أصيلا لهذا النقل ، ويتطابق مركزه القانونى مع مركز متعهد النقل متعدد الوسائط ، ولا يكون هناك فارق فنى أو قانونى بين دور كل منهما .

2-11.4 نشأة مقدمو البضائع ومراحل تطوّرهم :

ظهر مقدمو البضائع الى الوجود قبل ما يزيد عن مائتي عام ، وكانت الضرورات العملية هي التى أدت الى ظهورهم ، شأنهم فى ذلك شأن غيرهم من وكلاء

ووسطاء النقل ، وكان دورهم في بداية عهدهم يقتصر على أعمال الوكالة المأجورة فحسب ، مثل الأعمال القانونية والمادية المتعلقة بتسليم أو تسليم البضاعة ، وربط مراحل النقل المختلفة باسم الشاحنين ولحسابهم ، ودون أى مسئولية تشغل ذمتهم ، إلا عن أخطائهم الشخصية ، ومع مزيد من التطور أصبح مقدم البضائع يقبل مسئولية شاملة عن كل مراحل النقل من الباب إلى الباب ، بصفته أصيلاً في تعامله مع الشاحن ، وبموجب وثيقة نقل واحدة مثل (FIATA Freight Forward Bill of Lading – FBL) تغطي رحلة البضاعة عبر وسائط النقل المختلفة ، أى أنه بالإضافة إلى وظيفته التقليدية في القيام بأعمال الوكالة - فقد تقلد الدور نفسه الذى يؤديه متعهد النقل المتعدد الوسائط .

وقد بدأ هذا التطور في الازدهار مع بداية عصر الحاويات في مطلع الستينات من هذا القرن عندما شرع مقدمو البضائع في استخدام الحاويات لتجميع (Consolidation) شحنات متماثلة لشاحنين مختلفين ، ومتجهة إلى جهة واحدة ، ومما ساعد على سرعة نجاح مقدمي البضائع خلال تلك الحقبة القصيرة من الزمن - عزوف شركات النقل البحري عن ممارسة هذا النوع من النشاط الثانوى لوظيفتهم الرئيسية ، وهى النقل ، وقد حمل قدوم ثورة الحاويات في طياته اعتقاداً راسخاً بأنه لن تكون هناك حاجة من بعد إلى خدمات مقدمي البضائع في صورتها المتكاملة من الباب إلى الباب ، إلا أن النتيجة جاءت عكس ذلك فقد ، استطاع مقدمو البضائع استيعاب التغيرات المستجدة في سوق النقل وخدماته ، وقاموا بتطوير قدراتهم لتفى بحاجات أصحاب البضائع ، وقد قيل بحق إن مقدمي البضائع سيبقون كما كانوا من قبل - القوى الخلاقة في سوق النقل الدولى .

ويرى العديد من المتخصصين أن متعهدى النقل الدولى المتعدد الوسائط ، الذين يمارسون العمل اليوم هم - أساساً - مقدمو بضائع ، وأن العوامل الرئيسية التى أدت بهم إلى هذا التطور الخطير هى التزامهم الحيلة في سوق النقل الدولى ، وخدماته ، والمرونة في المواءمة مع حاجات المتعاملين معهم ، ولديهم على توسيع مجال خدماتهم ، بالإضافة إلى قبولهم تقلد دور الناقلين .

وقد تنوعت المراكز القانونية لمقدمي البضائع منذ ظهورهم حسب المجال الذي يمارسون فيه نشاطهم ، فبينما إنحصر دور مقدم البضائع - الذى يعمل فى مجال النقل البحرى فى أول عهده - فى كونه وكيلًا فحسب ، يمد أوراق الشحنة ، ويباشِر أعمال تسلّم البضاعة أو تسليمها نيابة ، عن أصحاب الشأن - نجد أن الوضع يختلف فى حالة مقدمي البضائع الذين يعملون فى مجال النقل البرى بالشاحنات أو السكك الحديدية ، ففي الولايات المتحدة صدر " قانون مقدمي البضائع لعام 1942 فى شأن النقل البرى (Freight Forwarding Act) وانبرى تعريف مقدم البضائع بأنه الشخص الذى يتولى تجميع البضائع للسلمة إليه من شاحنين مختلفين ، ثم يتعاقد مع ناقل بالشاحنات أو بالسكك الحديدية لإتمام نقل البضاعة إلى وجهتها النهائية ، حيث يتولى هو أو ممثله فك البضاعة وتسليمها لأصحاب الحق فى تسليمها ، وهو فى سبيل ذلك يأخذ على عاتقه المسئولية عن سلامة البضاعة خلال كافة مراحل النقل ومقدم البضائع على ذا النحو يؤدى دور وكيل بالعمولة للنقل ، وليس مجرد وكيل عادى .

وقد أخضع القانون المذكور مقدمي البضائع لإشراف السلطات الحكومية عن طريق اشتراط حصولهم على ترخيص مزاولة العمل ، والإلتزام بتعريف النقل التى تضعها تلك السلطات وعلى نفس المنوال نفسه خضع مقدمو البضائع الجويين النظام البرى نفسه غير أن الإشراف على نشاطهم انعقد لهيئة أخرى هى (The Civil Aviation Board)

4-11-3 الخدمات التى يستطيع مقدموا البضائع توفيرها لعملائهم هى :

- * أعمال الوكالة عن أصحاب البضائع
- * نقل البضائع ، توصيلها فى الوقت المضبوط (Just in time)
- * بيع البضاعة لحساب أصحابها بسعر مناسب
- * تزويد البائعين بأسعار السوق ، مع إبداء النصيح لهم
- * تخفيف الأعباء الملقاة على عاتق المشترين ، بتسهيل اختيار أفضل السلع ، وأقلها ثمنًا .

- * خفض تكلفة النقل إلى الحد الأدنى عن طريق استخدام النقل المتعدد الوسائط

أسباب سعى أصحاب البضائع إلى الاستعانة بخدمات مقلعي البضائع :

لم يعد غالبية المنتجين والتجار يقبلون على الانخراط بأنفسهم في عمليات نقل بضائعهم ، لتمدد هذه العمليات ، وتعقدها ، وما تقتضيه غالبا من خبرة متخصصة لا تدخل أصلا في حرفة الأصلية ، لذلك وللوعي التخصص الدقيق المطلوب في حقل الإنتاج ، والتجارة ، وخدمات النقل الذي تفرضه ضوابط وآليات السوق العالي المعاصر - فقد أصبح من المتعين على هؤلاء المنتجين والتجار الاستعانة بوكلاء أو متعهدين ذوي خبرة ، لكي يتولوا عنهم الأعباء القانونية والمادية المتعلقة بنقل البضاعة وتسليمها وتسليمها ، وأخذ الموافقات ، وحزمها ، وتغليفها ، ووضع العلامات ، عليها ورصها داخل الحاويات ، بكل ما يستتبع ذلك من ملء الاستمارات ، وتقديم الطلبات ، وتوريد الرسوم ، ومتابعة البضاعة ، وليست هذه الخطوات بالعملية السهلة اليسيرة خاصة وإنها تتم عادة في ظل مجموعة من القوانين واللوائح التي يستعصى حصرها أحيانا .

ويصبح التساؤل هو : لماذا ينشغل مثل هؤلاء المنتجين والتجار بعمليات لا تدخل أصلا في مجال نشاطهم ؟ ولهم يفتقرون عادة إلى الخبرة المتخصصة التي تعينهم على أداء تلك العمليات بالطريقة المثلى وبأقل التكاليف ، الأجدى بطبيعة الحال أن تتركز جهودهم على عناصر رئيسية هي : الإنتاج ، المبيعات ، التمويل . أما النقل والخدمات التابعة له ، فيمكن أن توكل إلى لربابها من مقدمي البضائع .

ما الذي يحتاج إليه الشاحنون من أجل نقل بضائعهم وتوزيعها ؟

* ناقل واحد يأخذ على عاتقه تحريك البضاعة من الباب إلى الباب ، ويتولى العناية بتغليف ورص البضاعة داخل الحاويات ، وإبرام التأمين عليها ، والاتصال بالبنوك فيما يختص بطلبات الاعتماد

* مسئولية موحدة عن البضاعة من الباب إلى الباب

* وثيقة نقل واحدة تغطي كافة مراحل النقل ، ووسائطه ، وتحتوي على شروط عقد النقل

* جهة واحدة للمراجعة والاستعلام عن البضاعة أثناء النقل .

* اجرة نقل واحدة شاملة

* توصيل البضاعة في الوقت المضبوط

* إتاحة شبكة عالية من الخدمات المتكاملة

دور الاتحاد الدولي لجمعيات مقدمي البضائع (FIATA) :

لعبت منظمة (FIATA) دوراً رئيسياً في سبيل تطوير أنشطة مقدمي البضائع والوصول بهم من مجرد وكلاء عاديين إلى مرتبة الوكلاء بالعمولة للنقل، وأمناء النقل، بالإضافة إلى واجباتهم التقليدية - ففي عام 1971 قدمت منظمة FIATA أول سند شحن باسمها (FIATA Bill of Lading - FBL) يسع صفة الناقل على مقدم البضائع ويشير البروفيسور "جان رامبرج" إلى المعارضة الشديدة التي أبدت في أول الأمر في لجنة (فياتا) للنقل المشترك ضد فكرة تقلد مقدم البضائع دور الناقل، كما لم تكن تحظى هذه الفكرة بالقبول لدى غالبية الدول، غير أن منظمة (فياتا) أخذت على عاتقها تصميم نموذج لسند شحن للنقل المشترك (FBL) عام 1978 ثم أعادت نشره سنة 1984 وقد ورد بصدر السند تعريف لمقدم البضائع بأنه الشخص الذي يصدر سند شحن للنقل المشترك (FBL) كما يسوق الشرط رقم 2 من السند جوهر التزام مقدم البضائع بالنص على أنه يتولى بنفسه تنفيذ النقل أو يعهد بالتنفيذ باسمه لشخص آخر، من مكان تلقيه البضاعة في حراسته، حتى مكان التسلم للبين في السند

وهكذا يتضح أن مقدم البضائع، عندما يصدر سنداً للنقل المشترك (FBL)، ويقوم بالتوقيع عليه، فإنه في هذه الحالة يصبح ناقلاً ويسأل عن الهلاك أو التلف الذي يلحق البضاعة أثناء وجودها في حراسته وهو في سبيل ذلك يتمتع بالإعفاءات من المسؤولية وتحليلها على نحو ما تقضى به معاهدة بروكسل لسندات الشحن 1942 (شرط بارامونت الشرط رقم 7)

وفي الواقع لقد ساند الشحن للنقل المشترك الصادر عن مقدم البضائع قبولا لدى أصحاب البضائع، والبنوك، وشركات التأمين، وأصبح هذا السند شائعاً في الاستعمال في حالة النقل المتعدد الوسائط.

وتابعت منظمة (فياتا) جهودها لتمكين أعضائها من تقديم مزيد من خدمات النقل لصالح العملاء وأصبح باستطاعة مقدم البضائع أن يتكفل بخدمة نقل تامة ومتكاملة، فيتولى تخطيط وتنفيذ عمليات نقل البضاعة، متمتعاً في ذلك بمرونة وحرية وأداء واسعة للوفاء بطلبات عملائه وحماية مصالحهم،

كما أصبح عليه أن يقبل المسؤولية في مواجهة أصحاب الشأن في البضاعة عما يصيبها من الهلاك، أو التلف، أو التأخير، وتساءل البعض : لماذا يتم التمسك باستخدام تسمية مقدم البضائع في سند الشحن للنقل المشترك، على الرغم من أن هذه التسمية لا تمت بصلة قانونية إلى حقيقة النشاط الذي يتم؟ بل كان من الأخرى - وحرصا على تسمية الأشياء طبقا لواقعها - استخدام تسمية (متعهد النقل المشترك) أو متعهد النقل المتعدد الوسائط، بدلا من مقدم البضائع

ويبدو أن منظمة (فياتا) سارت خطوة في هذا الاتجاه فأصدرت عام 1992 سند شحن متعدد الوسائط يحتوي على شروط معدلة لكي يحل محل (سند الشحن للنقل المشترك) لسنة 1984 وقد جاء الاعتراف صراحة في صدر هذا السند في شأن تعريف مقدم البضائع بأنه : متعهد للنقل المتعدد الوسائط الذي يتولى إصدار هذا السند، وموضحا اسمه عليه، وأنه يتحمل كامل المسؤولية عن تنفيذ عقد النقل المتعدد الوسائط بصفته مع هذا أصيلا لهذا النقل، ويتمشى هذا المفهوم مع نص المادة 30 من قواعد العادات والممارسات الموحدة الخاصة بالاعتمادات المستندية لسنة 1993 (UCP500) الذي يقر أنه بإمكان مقدم البضائع إصدار وثيقة نقل (Transport document) بصفته ناقلا أو متعهدا للنقل المتعدد الوسائط (MTO)

إذن لا مرأى في أن مقدم البضائع الذي يصدر مثل هذا السند بمناسبة نقل متعدد الوسائط - يعتبر متعهدا لهذا النقل، ومنفذا له في ظل قواعد (UNCTAD/ICC Rules) .

ومما يلفت النظر إصرار منظمة (فياتا) على استخدام تسمية (سند الشحن) لاستندها الجديد للنقل المتعدد الوسائط، وكان من المتصور اختيار التسمية الملائمة وهي (وثيقة النقل المتعدد الوسائط) فتعبير سند الشحن يتعلق أساسا بالنقل البحري، ويوحى إليه خاصة وأنه يشير إلى عملية الشحن أو التحميل (Lading) على السفن دون اعتبار لوسائط النقل الأخرى، وقد كنا نتوقع أن تستخدم (فياتا) التسمية نفسها الواردة في قواعد UNCTAD/ICC Rules التي أخذت بأحكامها، إلا وهي وثيقة النقل متعدد الوسائط معنا للبس، وإلحرا بإحقات الأمور.

ويتمين على مقدم البضائع الحديث أن يكون على دراية تامة بأهمية القصوى لقطاع خدمات النقل ، فعلى سبيل المثال يشكل قطاع الخدمات عامة حوالى ثلثى إجمال الناتج القومى فى بلاد مثل الولايات المتحدة الأمريكية ، والسويد ، وإن ثلث هذين الثلثين يأتى عن طريق خدمات النقل التى يمكن أن يسيطر عليها مقدمو البضائع ، وفى حالة موافقة بلد ما على اتفاقية (GATT) والتى تسمح بحرية انتقال الخدمات الدولية للتجارة والنقل - فسوف يعنى ذلك فتح أسواق ذلك البلد للحركة الحرة لخدمات النقل الأجنبية ، على قدم المساواة مع الخدمات الوطنية .

أهمية دور مقدم البضائع والنظرة المستقبلية للور :

نظرا لأهمية الدور الذى يؤديه مقدم البضائع ، وما يترتب عليه من تنشيط حركة نقل البضائع على الخطوط الملاحية المنتظمة (Liner cargo services) لذلك ينظر إلى مقدمى البضائع باعتبارهم يساهمون بشكل فعال فى تحسين ميزان المدفوعات فى بلادهم ، وذلك عن طريق تكرير خسائرهم ومهاراتهم لزيادة حركة النقل الدولى للبضائع فيها ، مع خفض تكلفة النقل ، ومن ناحية أخرى يعملون على دفع عجلة التجارة والنقل بتشجيع صغار المصدرين على ممارسة نشاطهم ، من خلال الاستفادة من خدمة تجميع البضائع التى يستطيعون توفيرها باقتدار .

ومن شأن ثورة الاتصالات والمعلومات أن تتيح لمقدم البضائع أن يصبح قوة فاعلة فى أنشطة البيع والخدمة الخاصة بالشاحنين ، فيمكنه على هذا النحو تزويد هؤلاء الشاحنين بكل ما يهمهم من معلومات ، ليس فقط ما يتعلق منها بمجال النقل ، ولكن ما يتعلق أيضا بالأسواق التجارية العالمية ، ويستطيع كذلك من خلال شبكة وكلائه المنتشرين فى البلاد المختلفة أن يحصل لعملائه فى ثوان معدودات على بيانات عن الأسعار السائدة فى شتى الأسواق

ولا تقف جهود مقدمو البضائع عند هذا الحد ، ذلك أن عملائهم يطلبون خدمات متكاملة للنقل مع الاستفادة من نظام التوزيع الشامل ، باستخدام اللوجستيك ، وحينئذ يتعين للوجستيك (Logistics Operator) أن يكون قادرا على تنظيم وتنفيذ نقل كميات من البضاعة فى وقت معين ، وبالسعر المعقول لصالح عميله .

ولا يستقيم القول إن التطور المتقدم ذكره يصلح على إطلاقه في الدول جميعها وبالطريقة نفسها فإن عمل مقدم البضائع - لاشك - يتأثر بطبيعة النظام الاقتصادي والاجتماعي الذي يعيش في ظله فنشاط مقدم البضائع في بلد يعتنق نظريات الاقتصاد الحر - يختلف من حيث الطبيعة والذي عن نشاطه في بلد تفرض فيه الدولة سيطرتها على الاقتصاد وأدوات الإنتاج والنقل .

فإذا نظرنا إلى واقع الحال في مصر ، نجد أنه لا يجوز أن يباشر أعمال الوكالة البحرية أو النقل البحري إلا شركات القطاع العام ، ولا شك أن هذا النص ينطبق على مقدم البضائع ، سواء أكان يعمل بصفته وكيلًا عاديًا بأجر أو وكيلًا بالعمولة للنقل ، لو ناقلًا أصيلاً أو متعهد الوسائط أو متعهدًا للتوزيع الشامل ، ولم تظهر حتى وقتنا الراهن في ظل هذا القانون شركة يمكنها أن تؤدي دور مقدم البضائع بمفهومه الشامل وفي النهاية يمكن القول إن مقدم البضائع الذي نشهده اليوم في البلاد المتقدمة يتمتع بنطاق واسع من الأعمال ، تبدأ بأعمال الوكالة العادية مروراً بالوكالة بالعمولة ، للنقل ، وتنتهي بأعمال النقل البحري والنقل للمتعدد الوسائط ، والتوزيع الشامل من خلال قواعد اللوجستيات.

12.4 وظائف متعهد الشحن : Fright Forwarder

- 1- تجهيز وإصدار جميع المستندات مثل سند الشحن - شهادات المنشأ - أوراق الجمارك - وثائق التأمين الخ .
- 2- التخطيط وحساب التكاليف لمسار الرحلة ، مع وضع البدائل المختلفة للحصول على أحسن توليفة ، من حيث السرعة - التكاليف - الأمان .
- 3- حجز أماكن الشحن على وسائل النقل المختلفة محلياً أو عالمياً .
- 4- توفير أي خدمات إضافية مساعدة مثل التغليف أو التخزين .
- 5- تجميع الشحنات المختلفة .
- 6- دفع مصاريف النقل المختلفة - مصاريف المواني والجمارك..... الخ .

الفصل الرابع : الحاويات واثارها على التجارة الخطية والنقل متعدد الوسائط

7- تجهيز البضائع لعمليات التفتيش الجمركي ، والتخليص عليها ، سواء اكانت مصدرة او مستوردة .

8- تقديم النصيح الكامل للعملاء - الشاحنين ، سواء اكان ذلك من الناحية التجارية او المالية وخصوصا فيما يتعلق بالدول الأجنبية .

9- مساعدة العملاء في تزويدهم بالمعلومات التي تساعدهم على القيام بالمفاوضات لصفقاتهم التجارية .

10- إغادة العملاء بأي تغيرات في القوانين المتعلقة بالتجارة ، وإجراءات التصدير او الاستيراد ، سواء اكانت محلية او دولية .

4-12-1 مقومات متعهد الشحن :

ويتضح لنا من الوظائف السابقة أن متعهد الشحن يجب أن تتوفر لديه العديد من المقومات نذكر منها ما يلي :-

11- يجب أن يكون لدى متعهد الشحن مكان أو مخزن يتم فيه تجميع أو تقسيم محتويات الحاويات ، إذا كان بها أكثر من عميل (I C L) .

12- قد يمتلك أو يؤجر متعهد الشحن سيارات نقل خاصة به ، تقوم بتجميع وتسليم الشحنات الصغيرة من العملاء ، أو توزيع الشحنات الصغيرة على العملاء .

13- قد يمتلك متعهد الشحن مخازن خاصة به للقيام بعمليات التخزين و الشحن و التوزيع .

14- يقوم متعهد الشحن نيابة عن المستورد في تجميع كل بضائعه في الخارج ، حتى ولو كانت في أكثر من مكان ، وشحنها إليه أو العكس بأن يقوم بتوزيع شحنات المصدري إلى عملائه في الخارج .

15- يجب أن يكون متعهد الشحن قادرا على القيام بعمل تغطيات التأمين نيابة عن المستوردين أو المصدريين .

16- عندما يكتسب متعهد الشحن ثقة العميل ، فإن الأخير قد يسمح له بالقيام بإجراءات فتح خطاب الاعتماد نيابة عنه ، أو القيام بصفقات البيع و الشراء .

17- تزويد العملاء بأبحاث عن الأسواق العالمية و المحلية.

2-12-4 الوسائل المساعدة في عملية النقل متعدد الوسائط :

- 1- تكوين شبكة عالية من متعهدي الشحن القادرين على التكافل فيما بينهم ، بحيث يكمل كل منهم الآخر في موقعه.
- 2- عمل نظام إلكتروني ، بواسطته تتبع الطرود من محطة وصولها لمتعهد الشحن حتى وصولها للعميل المرسل إليه بالخارج أو العكس .
- 3- الاستفادة من النظام اللوجيستي وقواعده في تحقيق أكبر قدر من المنافع المكانية والزمنية ، حيث تزداد قيمة المواد الآلية والمنتجات نصف المصنعة أو تامة الصنع عند نقلها وتوفيرها في المكان المناسب والوقت المناسب .
- 4- توفير الخبرات الفنية لهذا النوع من النقل .
- 5- تجهيز وسن القوانين التي تلائم هذا النوع من النقل ، وخصوصا الإجراءات الجمركية التي تقف حائلا أمام تدفق الحاويات ، وسهولة تحريكها من المصدر إلى المستورد .
- 6- تجهيز البنية الأساسية للموانئ التي تخدم الحاويات إلى الطرق والمخازن وتوفير الاستثمارات اللازمة لذلك .

الفصل الخامس

قواعد سلوك النقل البحري وقرارات شركات التجارة الخطية

1.5 قانون قواعد السلوك (20 - 40 - 40) :

Liner Code of Conduct:

مؤتمر الأمم المتحدة للتنمية والتجارة يعمل لحل المشكلات الخاصة بالنقل البحري داخل الأمم المتحدة والتي تعتبر أحد مؤسساتها 'United UNCTAD Nation Conference For Trade And Development' الأساسية ، وقد تم من خلالها اعداد قانون قواعد السلوك ، الذي يعتبر من أهم قوانين هذا القرن . وكما هو معروف لدينا فإنه داخل الأمم المتحدة هناك تنظيم داخلي خاص بها ، والذي يقسم دول العالم إلى مجموعات منقسمة إلى ثلاث فئات هي:

B : أوروبا وتشمل أمريكا .

D : الدول الشيوعية وينضم إليها روسيا .

77: دول العالم الثالث .

هذه التقسيمات الغرض الأساسي منها هو التسهيل في عدد من الأمور داخل الأمم المتحدة ، الأمر الذي يعتبر خارج النقاش في هذا الموضوع ، ولكن ما نريد إلقاء الضوء عليه هنا هو أنه عندما يكون هناك أي مشكلة نجد ، أن هناك حداً أدنى للموافقة على الاقتراحات يقوموا باعتمادها هذه المجموعات . وعند طرح اقتراح مشروع قانون 20-40-40 قام ممثل مجموعة ال 77 (هندي) بطرح مشكلة احتكارية المؤتمرات الملاحية في نقل بضائع الخاصة بتلك الدول ، وحرمانهم من تكوين أساطيل خاصة بهم . وكذلك عدم موافقة المؤتمرات على انضمام هذه الدول كأعضاء في المؤتمرات . وفيما يلي وصف وعرض لما جاء في هذا القانون:

* يعتبر هذا القانون أحد المقاييس الداعمة الأساسية للتعرف على الهدف الأساسي لهذا القرن في مجال النقل البحري .

(أ) الوصول إلى تغير هيكل في صناعة النقل البحري ، حيث تحول 40% من حمولة العالم لدول العالم الثالث .

ب) بالنسبة للخطوط المنتظمة فإن القانون يلعب دوراً مزدوجاً في الوصول إلى هذه الأهداف .

* خفض خطورة الاستثمار .

* يوجه دول العالم الثالث والخطوط الملاحية لتأمين البضائع .

ج) تمويل السفن

د) تسجيل السفن

هـ) النقل المتعدد الوسائط وتشغيله

و) قوانين داعمة .

2.5 أهداف قانون قواعد السلوك :

أ) ضمان حقوق المشاركين في التجارة من الخطوط الوطنية بما يعطى لهم الحق

في نقل نسبة معينة من التجارة الخارجية لدولهم

ب) تولي الحقوق بين أصحاب البضائع (الشاحنين) وملاك السفن

ج) تسهيل التوسع في تجارة الخطوط المنتظمة .

* قام القانون بتنظيم العلاقة بين أعضاء الخطوط للمؤتمرات خاصة ، الحق في قبول

الخطوط الملاحية الوطنية في المؤتمرات التي تخدم دولهم في نقل التجارة الخارجية .

* تؤثر على نظام التجميع (Pooling) الخاص بالمؤتمرات الملاحية في توزيع

الأنصبة من البضائع وبالتالي الأرباح .

* أثر القانون على اتفاقية الولاء ، وأعطى الحق للشاحنين للاستثمارات للأموال

الخاصة ، مثل تغيير أسعار النوالين ، وتنظيمات الولاء – فرض تعريف مضافة

Surcharge.

الفصل الخامس : قواعد سلوك النقل البحري وقرارات شركات التجارة الخطية

* تم اقتراح القانون في سنة 1972، وأصبح موضع التنفيذ في 6 أبريل 1983 بعد توقيع كل من ألمانيا - وقد أصبحتا الدولتين 57، 58 الموقعتين أصبحتا الدولة 57، 58 الواقعة على العقد في المؤتمر

* خفضت مؤتمر قواعد السلوك من احتكارية المؤتمرات وأعطى المنافسين الخارجيين في كثير من التجارات فرصة نقل أكثر من 50% أخرى أكثر من نصبة البضائع .

* في حقيقة الأمر ، إن القانون طبق على المؤتمرات الملاحية ، وليس على تجارة الخطوط المنتظمة ككل .

• كان هناك توقعات أخذت في الاعتبار بالنسبة لقانون قواعد السلوك ، وكثرت على المشاكل المحتملة من تطبيق معادلة نصبة البضائع (40 - 40 - 20) .

* بعض النقل على الاتفاقية ركز على :

أن هنالك عددا من دول العالم الثالث الآن غير قادرة تماما أو جزئيا على نقل نصيبها من تجارتها الوطنية الموزعة على أسطولها ، وعليه فإن هذه الدول تفضل بيع حصتها في نقل البضائع إلى أعلى عطاء .

3.5 التغييرات الهيكلية في خدمات الخطوط المنتظمة ومراجعة قانون قواعد السلوك . وظهور الحاويات :

- 1- تغير النظام الخطي للخدمات الخطية . (موانئ محورية - موانئ رافليه)
- 2- إحلال السفن العامة التقليدية بسفن الحاويات ، مع الزيادة في أحجام مثل هذه السفن .

3- ظهور الخدمة العامة للسفن بكمولات تصل إلى 9000 TEU

4- كل هذه التغييرات تعني تغييرات في :

* الهيكل التنظيمي لتشغيل الخطوط المنتظمة .

* هيكل طرق الخطوط المنتظمة .

وهذا كله في ظل أو خارج المؤتمرات الملاحية .

5- حل محل الخطوط الملاحية القديمة التجمعات والتحالفات الملاحية Alliances

- تجمعات البضائع وزيادة تبادل الحاويات الفارغة وأماكن الحاويات Slot

charter

6- ظهور النقل متعدد الوسائط ، واستخدام بوليصة واحدة أو وثيقة النقل المتعددة الوسائط.

7- الخطوط القديمة الملاحية حل محلها خطوط سيارات النقل مدعومة بنظام رافلي.

8- استشارة الشاحنين كما نص قانون قواعد السلوك .

نظريات ونماذج تفسير قواعد سلوك شركات الخدمات الخطية الدولية :

نتيجة للانتقادات التي وجهت إلى نظرية المؤسسة⁽¹⁾ في تفسيرها لسلوك اتخاذ القرارات في المؤسسات - برزت مجموعة نظريات بديلة تسعى إلى إزالة تناقضات نظرية المؤسسة ، وتساعد في الوقت نفسه على تفسير سلوك شركات الخدمات الخطية الدولية منها :

4.5 النظرية الاقتصادية للمؤسسة :

يتركز اهتمامها حول قرارات وأفعال وسياسات شركة الخدمات الخطية الدولية الذي يتكيف سلوكها بالدافع نحو تصعيد الأرباح ، ويحافظ مواجهة المنافسة في السوق . وتتكون النظرية الاقتصادية من ثلاثة عناصر أساسية هي :

• الأهداف :

وهي ترتبط بأهداف المجموعات الموجودة في شركة الخدمات الخطية الدولية ، وتوضع من أجل إرضائهم.

(1) تم انتقاد افتراضات نظرية المؤسسة المتمثلة في الأكي: - تهدف المؤسسة إلى تعظيم أرباحها. - تعمل المؤسسة من خلال المعرفة الكاملة.

• المعلومات :

تحاول شركة الخدمات الخطية الدولية اتخاذ القرار الحصول على ثلاثة أنواع من المعلومات تتعلق بالآتي :

- حجم الطلب على خدماتها .
 - مصادر مواد ومستلزمات التشغيل .
 - تكنولوجيا النقل المستخدمة (عمليات التشغيل والتحويل الفني التي تمكن شركة النقل الخطى الدولية من تحويل مدخلات وعناصر الإنتاج إلى عدد من المخرجات والنتائج) .
- وتتخذ شركة النقل الخطى الدولية نوعين من القرارات هما :

- قرارات المدخلات .
- قرارات المخرجات .

ورغم وجود هذه العناصر إلا أنه لا يوجد اتفاق حول وجود نظرية كاملة عن السلوك الاقتصادي لشركات النقل الخطى الدولية ، ولكن توجد المبادئ العامة التالية لتفسير سلوك شركة النقل الخطى الدولية في الإطار الاقتصادي :

- 1- يوجد لشركة النقل الخطى الدولية أهداف تجاه ما تبتغيه .
- 2- تتحرك شركة النقل الخطى الدولية تجاه هذه الأهداف بطريقة عقلانية نتيجة توافر المعلومات اللازمة في جميعها الأحيان .
- 3- تكمن وظيفة شركة النقل الخطى الدولية في تحويل المدخلات إلى مخرجات .
- 4- يتم ذلك في بيئة محددة تعمل شركة النقل الخطى الدولية في دائرتها .
- 5- تهتم النظرية بالتغيرات في الأسعار والكميات والمخرجات وذلك لكل عنصر من عناصر تقديم خدمة النقل .

* نموذج بومول لتفسير سلوك المؤسسة :

يعتمد النموذج على مجموعة المبادئ التالية :

1- تهدف شركة النقل الخطى الدولية إلى محاولة تحقيق أقصى إيراد إجمالي تحت قيود ربح ثابت عن طريق تعظيم مبيعاتها الكلية ، مقومة بالأسعار ، أي الإيراد الكلى .

2- تقوم شركة النقل الخطى الدولية باتخاذ قرارات المدخلات والأسعار للوصول إلى منحنى الربحية بها . إذ يمثل الفرق بين الإيرادات الكلية والتكاليف الكلية كمية المبيعات التى تبين منحنى الربحية .

3- يعتمد مستوى المبيعات على كل من سعر الخدمة وحجم السوق ، إذ تزداد الإيرادات الكلية إذا كانت الأسعار مرنة .

4- طبقاً للعلاقة السابقة ، فإن لية إضافة إلى الحجم الكلى لسوق خدمات شركة النقل الخطى الدولية سوف يزيد من مستوى مبيعاتها ، حيث يعتبر السعر معياراً لاختلاف حجم السوق ، بمعنى زيادة إيراد المبيعات عند زيادة حجم السوق . أي إن إيراد المبيعات يعظم قيمة شركة النقل الخطى الدولية ، ويمكنها من تخفيض الأسعار ، وهذا يعتمد بدرجة كبيرة على حجم السوق .

5- تقوم شركة النقل الخطى الدولية بتعظيم مبيعات خدماتها للأسباب الآتية :

- تعتبر المبيعات الخدمية معياراً مناسباً لتحديد حجم شركة النقل الخطى الدولية بدرجة أكبر من معيار الربحية .
- تؤدي زيادة المبيعات الخدمية إلى زيادة قدرة شركة النقل الخطى الدولية على جذب التمويل الخارجى .
- اهتمام الموزعين وتجار التجزئة بالمنتجات ذات معدلات الدوران المرتفعة نسبياً .
- نموذج ولياسون لتفسير سلوك المؤسسة :

الفصل الخامس : قواعد سلوك النقل البحري وقرارات شركات التجارة الخطية

يهتم النموذج بكيفية تطبيق السلوك العقلاني الموجود في المؤسسات كبيرة الحجم ، وذلك من منطلق الافتراضات التالية :

- 1- عدم قدرة حاملي الأسهم على مراقبة الإدارة بصورة مباشرة .
- 2- تعمل شركة النقل الخطى الدولية في سوق تتميز بدرجة كبيرة من المنافسة .
- 3- تهدف شركة النقل الخطى الدولية إلى تعظيم منفعتها المعتمدة على:
 - * ما تتكبده شركة النقل الخطى الدولية من نفقات .
 - * الاستخدامات الإدارية .
 - * عقلانية الاستخدامات الإدارية .
- 4- يعتمد المليونون على العناصر التالية في تعظيم دالة منفعتهم :

الأرباح المحددة من قبل، والتي تكون أكبر من أي لرباح تقبلها شركة النقل الخطى الدولية مضافاً إليها الضرائب أو مساوية لها .

 - * ألا تكون عقلانية الاستخدامات الإدارية سالبة.
 - * أن تكون الاستخدامات الاستثمارية مساوية - على الأقل - لأصغر قيمة يطلبها المليونون ، لضمان بقائهم داخل شركة النقل الخطى الدولية .
- 5- التفرقة بين أكبر ربح ، الربح الفعلى ، الربح المحدد ، وأصغر ربح .
- 6- يعتمد تعظيم الأرباح على ضرورة وجود أسواق نقل مناسبة ، حيث يكون الطلب ملائماً لوضع الخطط عند مستويات التكلفة التي يكون فيها الربح المحدد أكبر من أقل ربح .

وطبقاً للمبادئ السابقة انتهى النموذج لجموعة النتائج التالية :

- 1- تتناسب المنفعة الحدية لرأس المال مع المنفعة الحدية لاستخدامات الإدارة التي تمثل نفقة .
- 2- يهدف تعظيم منفعة شركة النقل الخطى الدولية إلى مستوى أعلى من نفقاتها .

3- تستطيع شركة النقل الخطى الدولية تعظيم منفعتها ، ومن ثم ربحيتها عن طريق رفع أسعار خدماتها .

4- يحدد تعظيم ربحية شركة النقل الخطى الدولية الأرباح الإجمالية ، والتي تختلف عن تعظيم منفعتها .

5- تتأثر متغيرات القرار في النموذج بالعيب الضريبي .

• نموذج مارييس لتفسير سلوك المؤسسة :

يركز النموذج على النمو المتوازن كهدف أساسي لشركة النقل الخطى الدولية، انطلاقاً من مجموعة المبادئ التالية :

1- تهدف شركة النقل الخطى الدولية إلى الموازنة بين سياستي البقاء والربحية .

2- تعمل شركة النقل الخطى الدولية في سوق يتميز بحرية المنافسة .

3- يهتم المديرون بفرض الرقابة على شركة النقل الخطية الدولية .

4- تحاول شركة النقل الخطية الدولية تخفيض الأسعار إلى أقل من القيمة الاقتصادية .

5- تسعى شركة النقل الخطى الدولية إلى التوفيق بين رغبات المديرين والملاك ، حتى لا تتعرض لمخاطرة الديونية العالية .

6- تستخدم شركة النقل الخطى الدولية سياسات التسعير لتعظيم ربحيتها ، وفي الوقت نفسه تخفيض مقدار المخاطر التي تتعرض لها .

7- تعمل خيرة شركة النقل الخطى الدولية على ترشيد نمو المديرين نتيجة لوجود الرشد المالي والإداري⁽¹⁾ .

(1) يعنى الرشد الإداري عدم قدرة الإدارة على النمو أثناء انخفاض فعاليتها، أما الرشد المالي فيعنى الحدود التي يمكن الاقتراض عندها .

*** النماذج السلوكية للمؤسسة :**

تبين كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات من خلال اعتمادها على مجموعة المبادئ التالية :

1- لا تهدف شركة النقل الخطى الدولية إلى تعظيم أرباحها بسبب التعيينات الموجودة في عملية اتخاذ القرارات .

2- تحاول شركة النقل الخطى الدولية لرضا توقعاتها أو مستويات طموحها ، أن النظر إلى المنظمة باعتبارها مرضية بدرجة أكبر من كونها معظمة .

3- يتسم المستقبل بعدم التأكيد .

4- تبين النماذج السلوكية :

* مقلد ما تساهم به الأهداف التنظيمية في الموازنة بين الولد الموجودة في شركة النقل الخطى الدولية .

* الاختلافات في الأهداف عبر الوقت .

* العلاقة بين إجراءات القرار والقرار النهائي للتنظيم .

*** نظرية سايهون في تفسير سلوك المؤسسة :**

تنظر النظرية إلى شركة النقل الخطى الدولية على أنها نمط من الاتصالات والعلاقات بين العناصر الإنسانية التي تعكس وتؤثر في الأهداف ، وتدفقات المعلومات ، والاتجاهات والتوقعات والتفاعلات . ويعتقد سايهون أن شركة النقل الخطى الدولية يجب أن تقدم خدمات لكل عضو فيها ، ولكن مدى الحكمة في ذلك محكوم بقيود أخرى ، حيث يعضد فكرة الحكمة المقيدة . ومن هنا فشركة النقل الخطى الدولية . في نظره . جهاز اتخاذ قرارات غير كامل بسبب ندرة البيانات .

ويعتمد نموذج سايهون على الافتراضات الآتية :

1- تبحث شركة النقل الخطى الدولية عن السلوك المرضي وليس المثالي .

2- البحث عن التصرفات والأفعال الممكنة التي تحقق هذه الأهداف المرضية .

3- تضع شركة النقل الخطى الدولية أهدافها في ضوء خبراتها الحالية.

4- تقوم شركة النقل الخطى الدولية بإعادة ترتيب أهدافها من فترة لأخرى .

ويلاحظ أن مجموعة النظريات والداخل السابقة تركز على أن شركة النقل الخطى الدولية تسعى إلى تحقيق هدف واحد ، أو الموزنة بين هدفين ، بينما يوجد لشركة النقل الخطى الدولية في الحياة العملية هيكل للأهداف . وبالإضافة إلى صعوبة إخضاع بعضها للقياس العملي ، وعدم اهتمام البعض الآخر بجوانب التقييم السلوكي ، فإن النظريات لم تبين ما الذي يسببه الاختلاف في الأهداف من مشكلات ، وما الطريقة التي يتم بناء عليها علاج المشكلات .

وعلى الرغم مما بينته بعض النظريات من أن المستقبل يتسم بعدم التأكد ، إلا أنها لم تبين أهمية البحث عن المعلومات داخل شركات النقل الخطية الدولية لتجنب عدم التأكد . كذلك لم تعط النظريات السابقة أهمية إلى التعلم التنظيمي لشركات النقل الخطى الدولية من خبراتها السابقة في إكسابها لمهارات جديدة . وبصورة أكثر تخصيصاً ، فإن النظريات السابقة لم تعط إطاراً متكاملًا يمكن بناء عليه تفسير وتحليل سلوك اتخاذ القرارات في شركات النقل الخطى الدولية .

* النظرية السلوكية للمؤسسة :

قام "سيرت ومارش" بوضع نموذج عام للنظرية السلوكية للمؤسسة ، وذلك من وجهة نظر نظريات التنظيم ، وتمثل عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمات بالنسبة لهم العنصر الحاكم في تحديد نوعية المعلومات المطلوبة لاتخاذ هذه القرارات . لذلك تركز اهتمامهم على أسلوب اتخاذ القرارات لتكوين نموذجهم الذي يتيح الفرصة للقيام بالتنبؤ ، وفي الوقت نفسه يفسر كيف يمكن أن تتغير الأهداف التنظيمية عبر الوقت .

وبمعنى آخر فقد اتصب اهتمام النظرية السلوكية للمؤسسة على العملية التنظيمية في رسم السياسات واتخاذ القرارات .

وتقوم النظرية على الاعتبارات الأربع التالية :

- 1- كيفية تكوين وتعديل الأهداف وتطويرها وأثرها على السلوك التنظيمي .
- 2- نوع التوقعات التي تؤثر في إجراءات البحث عن المعلومات وتجميعها .
- 3- طريقة الاختيار بين البدائل والسياسات والقرارات المتاحة .
- 4- طريقة مراقبة السياسات وأسلوب مراقبتها عمليا .

وتعتبر النظرية السلوكية للمؤسسة نظرية للأسواق ، قامت ببحث شركات النقل الخطى الدولية كبرى الحجم باعتبارها تضامنا واتحادا بين مجموعات من الأفراد . تتضمن المديرين ، والمساهمين ، والعمال ، والدائنين ، والحكومة ... وغيرهم . لديهم مجموعات مختلفة من الاهتمامات والأهداف التي تتحدد عن طريق ثلاثة عناصر هي :

1- التفاوض ، ويظهر أثناء تحديد التناخل والترابط في أهداف أعضاء شركة النقل الخطى الدولية .

2- الرقابة التنظيمية الداخلية ، وتحدد الأهداف المتوقعة التي يجب الاهتمام بها .

3- الحكم على شركة النقل الخطى الدولية من خلال بيان قدرتها على الاستجابة للتغيرات البيئية من منطلق خبرتها السابقة .

ويضيف " سيرت ومارش " بأنه على الرغم من قيام شركة النقل الخطى الدولية بالبحث عن أقصى أرباح ، إلا أنهم افترضوا خمسة أهداف أخرى⁽¹⁾ تسعى هذه الشركات إلى تحقيقها عن طريق المديرين ، والتي ترتبط في الوقت نفسه بمستويات طموح مديريها خلال فترة محددة .

ويهدف تحليل عملية اتخاذ القرارات في شركات النقل الخطى الدولية - كما تراها النظرية السلوكية للمؤسسة - إلى البحث عن مجموعة المتغيرات التي تؤثر على الأهداف التنظيمية ، والتوقعات التنظيمية ، والاختيار التنظيمي . ويساعد تفسير

(1) هي أهداف الإنتاج، والمبيعات، المبيعات، المخزون، والحصة السوقية.

العلاقة بين هذه العوامل بالنسبة لكل من الخلافات، عدم التأكد، البحث عن المعلومات، والتعليم التنظيمي في التوصل إلى المبادئ التالية :

1- الحلول الجزئية للنزاع .

2- تجنب عدم التأكيد .

3- البحث عن الحقائق بطريقة احتمالية .

4- تحليل طريقة شركات النقل الخطى الدولية في التعلم من الخبرات السابقة .

وفيما يلي نعرض مجموعة العوامل السابقة لنظرية "سيرت ومارش".

دوافع استخدام نظرية "سيرت ومارش" في تحليل أداء شركات النقل الخطى

الدولية :

انطلاقاً من عدم التوفيق الذي صاحب النظريات والمداخل التي يمكن بناء

عليها تفسر سلوك شركات النقل الخطى الدولية ، والتي تعرضنا لها بالحدث من

قبل، برزت دوافع استخدام النظرية السلوكية للمؤسسة في تحليل الأداء ، إذ تجيب

النظرية على الانتقادات الموجهة إلى المداخل السابقة ، والتي تتمثل - من وجهة نظر

الكاتب - في الآتي :

عدم اهتمامها بقياس مخاطر الاستثمار التي تتعرض لها شركات النقل

الخطى الدولية عند اتخاذها للقرارات في الدول المضيفة .

لم تبين كيف تواجه شركات النقل الخطى الدولية عدم التأكد الموجودة في

البيئة ، كذلك لم تبين كيفية قيام شركات النقل الخطى الدولية بتخفيض ، وتجنب

عدم التأكد والمخاطر، في ظل عدم توافر البيانات والمعلومات الكاملة عن بيئة أعمال

الدول المضيفة .

إهمالها للجوانب السلوكية في تفسير وتشخيص طبيعة الأسباب التي تؤدي

بشركات النقل الخطى إلى اتخاذ قرار التدويل .

افترضت النظريات السابقة وجود دافع واحد للتحويل ، إلا أنه في الحياة العملية يوجد مركب من الدوافع والأهداف ، تسمى شركات النقل الخطى إلى تحقيقها من الاستثمار الخارجي .

عدم اهتمامها بما قد يسببه الاختلاف في الأهداف بين فروع شركات النقل الخطى الدولية وبين حكومات الدول المضيفة ، ومنظمات الأعمال من مشكلات ، لذلك فلم تهتم بأسلوب فض المنازعات التي تنشأ لهذا السبب .

لم تبين أثر الخبرة التنظيمية في اكتساب الفروع لمهارات جديدة ، لذلك فقد أغفلت النظريات السابقة مبدأ التعلم التنظيمي للفروع من خبراتها السابقة في التعامل مع الدول المضيفة .

أهمية النظرية السلوكية للمؤسسة من وجهة نظر "سيرت ومارش" :

إنها تبين العملية الفعلية التي تصل عن طريقها شركات النقل الخطى الدولية لقرارات والتي أهملتها النظريات السابقة .

* تتضمن النظرية مجموعة مفاهيم شاملة ومحددة عن شركة النقل الخطى الدولية .

* تشير النظرية إلى أن تعدد بدائل اتخاذ القرار إنما ترجع إلى وجود البيئة المناسبة .

* تهدف محاولات النظرية إلى تحديد منحنيات الطلب على خدمات شركة النقل الخطى الدولية .

تتعامل النظرية مع مجموعة مستقلة من القرارات (كالسعر وتقديم خدمة النقل) والتي تدرس في ضوء مجموعة من المتغيرات (كالطلب والتكلفة) .

تبين مفاهيم النظرية مجموعة من العلاقات الهامة التي توجد في شركة النقل الخطى الدولية مثل : المتغيرات المؤثرة على الشركة ، توقع درجة التداخل في هذه المتغيرات ، وهيكل هذا التداخل ، والذي يرجع إلى شركة النقل الخطى الدولية ذاتها .

كذلك فقد أشارت بعض الدراسات الأخرى إلى أن النظرية تقسم بدرجة كبيرة من الواقعية ، وتعطى تصوراً عن كيفية تحديد التكلفة الدولية لأهدافها وحالات التغير فيها عبر الوقت ، أيضاً قدرة النظرية على القيام بالتنبؤ بالقرارات التي تتخذ في المستقبل⁽¹⁾ ، هذا بالإضافة إلى تميز النظرية بدرجة كبيرة من الاستقرار في بحث شركات النقل الخطى الدولية ، والتي قد ترجع إلى عدم تقييد قرارات الشركات بالتوجه ناحية الأرباح .

تحليل وتوصيف عملية اتخاذ القرارات في شركات النقل الخطى كما تراها النظرية السلوكية للمؤسسة :

الأهداف التنظيمية :

افترضت النظرية وجود بعض المشكلات المرتبطة بالأهداف التنظيمية التي تتطلب البحث عن حل لها ، وذلك عند محاولتها التنبؤ بسلوك اتخاذ القرارات في مؤسسات أعمال النقل الخطى الدولية ، إذ إنه في الأجل الطويل توجد بعض المخاطر نتيجة للتغيرات التي تحدث في المجموعات المساهمة .

وتبين النظرية الأهداف التنظيمية من خلال مفهوم التضامن ، وتكمن الفكرة الأساسية هنا في توقع التفضيلات التي لدى الأفراد الموجودين في شركة النقل الخطى الدولية ، والذي يبين الاختلافات في الأهداف الفردية . لذلك تهتم نظرية الأهداف التنظيمية بذلك التعارض الموجود في أهداف المجموعات المساهمة ، وفي الأهداف الفردية .

(1) تم اختبار هذه القدرة عن طريق أحد نماذج المحاكاة التي وضعت لقسم المخزون ، وقد افترض 40% زيادة على الخطوط النمطية ، واعتبارها هدفاً أساسياً للشركة ، واختبر هذه الهدف في عينة مكونة من 197 مفردة ووجد أن 95% من حجم العينة مؤثر بدرجة كبيرة . كذلك قام بومول وستيولرت بإعادة اختبار النموذج السابق عام 1972 في المجال نفسه ، ولكن في منطقة مختلفة ، ووجدوا عند زيادة السعر بأكثر من المعدل النمطي أن أقل من 10% من الخدمات المختبرة مطابقة للهدف العام ، ومن خلال بعض الإضافات على النموذج وجدوا أن مستوى دقة التنبؤ وصلت 73% .

وبناء على ذلك افترض أن منظمات النقل الخطية الدولية تحاول تحقيق مجموعة مختلفة ومتعارضة من الأهداف التي ترتبط بمستويات طموح أعضائها ، والتي تتغير تبعاً لتغيرات خبراتهم التنظيمية ، أيضاً فإنه يجب عدم التقييد بضرورة اتساق الأهداف الداخلية نتيجة لوجود هذا التنوع في الأهداف ، ولهذا وصفت الأهداف التنظيمية بأنها نتيجة لعملية التفاوض المستمرة التي تتم بين الأعضاء ، والتي لا تعطى بالضرورة أهدافاً متناسقة .

ومن هذا المنطلق، افترض أن هناك ثلاثة طرق أساسية يمكن من خلالها تحديد الأهداف التنظيمية المشتركة هي :

1- التفاوض : يعتمد هذا العنصر على عاملين أساسيين هما :

- * عدم اتساق أهداف الفروع التابعة الموجودة داخل التنظيم الأساسي للشركة الأم .
- * النظر إلى مجموعة المساهمين بصورة مختلفة إلى حد ما عن المجموعات الأخرى ، ويستخدم هنا في رسم الحدود التنظيمية بين الأعضاء داخل شركة النقل الخطى الدولية وخارجها .
- * الرقابة على تولد الأهداف : وذلك بالبحث عن نظم للرقابة المشتركة . وتعتبر الميزانيات ، وسياسات اللجان ، والتفاوض وسيلة مناسبة في هذا السبيل .

2- دور الخبرة التنظيمية في تغيير الأهداف تبعاً للتغيرات البيئية : فنتيجة لارتباط الأهداف بمستويات الطموح تم افتراض الآتي :

- * في الحالة العادية يتجاوز مستوى الطموح الإنجازات بدرجة كبيرة .
 - * في حالة زيادة الإنجازات بدرجة كبيرة فإن مستوى الطموح سيكون أصغر من هذه الإنجازات .
 - * في حالة نقص الإنجازات ، فإن مستوى الطموح سيكون أكبر من هذه الإنجازات .
- ويكمل هنا أن مستوى الطموح سيكون متفائلاً في تقديره لمستويات الإنجاز السابقة والطموح السابق . وهنا يوجد نوعان من الإنجازات : أحدهما يرتبط بالمساهم نفسه ، والآخر يرتبط بالأفراد الآخرين الذين يرتبط بهم المساهم .

وبالإضافة إلى ذلك ، وضعت النظرية خمسة أساليب يمكن عن طريقها بيان عملية تحديد الأهداف وبيان اتجاهاتها هي :

1- أسلوب يغير من الأهداف عبر الوقت ، بحيث يصبح ترجمة أساسية لمستوى الطموح ونظرية الرقابة المشتركة .

2- أسلوب يركز العناية على الأهداف ، والتي يسمح لها بالتحرك خلال ثلاثة مواضيع مختلفة هي : أهداف فعالة ، أهداف غير فعالة ، وأخيراً الأهداف غير المدروسة ، ويبين هذا الأسلوب أن شركة النقل الخطى الدولية سوف تحاول تحقيق الأهداف الأكثر شيوعاً .

3- أسلوب يعطي عناية بالمشكلات المتداخلة نتيجة لتداخل وتعارض الأهداف .

4- أسلوب يهتم بالنظر إلى التداخل بين الاحتياجات الإنسانية والموارد اللازمة لتحقيقها ، حيث يتم توقع التغيرات الكمية التي يسببها التعارض في الأهداف .

5- أسلوب للاختيار من بين الأهداف وتغيراتها ، حيث يتم النظر إلى التغيرات التي سيتم تقييمها خلال فترة زمنية معينة .

التوقعات التنظيمية :

تفترض نظريات اتخاذ القرارات أن المؤسسات تقوم بتقدير تكلفة القرارات ، وأن سلوك اتخاذ القرارات يعتمد بدرجة كبيرة على بعض التوقعات . فشركة النقل الخطى الدولية تقوم بالاستثمار في كل بديل متاح إلى الدرجة التي يتساوى فيها العائد الحدى من كل بديل مع التكلفة . ولهذا فشركة النقل الخطى الدولية لا تفرق بين الاستثمار الداخلى والخارجى ، وهذا يعنى أن العائد الحدى من البديل المقترح يساوى العائد المتاح ، وبناء على ، ذلك تكون الكفاءة مساوية للواحد الصحيح .

وطبقاً لمفهوم اتخاذ القرارات فى النظرية السلوكية للمؤسسة فقد افترض أن شركة النقل الخطى الدولية تقوم بفحص جميع البدائل بدقة وبصفة مستمرة ، وتنظم استثماراتها بصفة دورية ، لكن تتغير تبعاً لتغيرات البدائل المتاحة ، أيضاً تمتلك شركة النقل الخطى الدولية المعلومات الكاملة والليقة عن عائد التكلفة

الفصل الخامس : قواعد سلوك النقل البحري وقرارات شركات التجارة الخطية

المستهدفة التي يتم الحصول عليها من البذل ومن القرارات المتخذة بناء على هذه القاعدة من المعلومات .

وقد اعتمدت الافتراضات السابقة على أن شركة النقل الخطى الدولية تمتلك معرفة غير محدودة وتعرف النتائج المحتملة لجميع البذل ، وتستطيع حساب القيمة المتوقعة لأي بذل وتوزن العائد الحدي المتوقع مع التكلفة الحدية المتوقعة ، وفي الوقت نفسه فإن شركة النقل الخطى الدولية تعيد حساب التكاليف الكلية للبحث عن المعلومات ، ولهذا يتم توزيع المولد من خلال بعض المعلومات المتوفرة عن قرارات الاستثمار ، أيضا فشركة النقل الخطى الدولية الحديثة لا تفحص بذلة جميع البذل بدرجة أكبر من امتلاكها جميع المعلومات عنها ، لهذا فهي تقوم بالاستثمار بدرجة كبيرة في المعلومات.

وتوجد أربعة أهداف رئيسية لنظرية التوقعات عند استخدامها في دراسة سلوك شركة النقل الخطى الدولية هي :

- 1- افتراض استمرار المنافسة بين جميع البذل بالنسبة لجميع المولد .
- 2- أن شركة النقل الخطى الدولية تقوم بالنشاط البحثي ، ولهذا تقوم بالبحث عن المعلومات عند معدلات تكلفة محسوبة ومتوقعة ، ويعتبر عدم الرضاء إثراء للسلوك البحثي .
- 3- هناك حاجة إلى مجموعة أنشطة تقديرية تحدد كمية المعلومات المطلوبة للقيام بالبحث .
- 4- محاولة توقع البذل الخارجية عن طريق الحصول على المعلومات التي تخضع لعملية الاختيار من خلال نظم الاتصالات الموجودة في شركة النقل الخطى الدولية .

ونتيجة لامتلاك الفروع التابعة لشركة النقل الخطى نماذج مختلفة من المعلومات تتناسب والقرارات التي تتخذ فيها ، لذلك يختلف إدراك هذه الفروع نتيجة لاختلاف المعلومات المرسل لكل منها ، بالإضافة إلى اختلاف محاولات التأثير في كل من هذه المعلومات كأداة للتأثير في القرارات المتخذة. لهذا فشركة النقل الخطى الدولية -

من خلال سلوكها البحثي - لا تبحث فقط عن المعلومات ، ولكن تقوم بتحليلها أيضا وتظهر حاجات هذه الشركات للمعلومات من أجل ما يلي :

- 1- اختبار اثر الأهداف المختلفة في تقديرات مديري شركة النقل الخطى الدولية .
- 2- تصور الأثر التنظيمي لنظام المعلومات في ضوء التعارض الموجود في الاهتمامات.

وأخيرا فشركات النقل الخطى الدولية تقوم بالتوقع نتيجة لعدم الدقة في معرفة بعض الأشياء مثل : الأمال ، الطموح ، التفاوض بين الفروع التابعة ، وقلة المعلومات المتوافرة عن النتائج المرتبطة بحدث ما في المنظمة وصعوبة الحصول عليها ، والتشكك في الاعتماد عليها . أيضا يساعد التوقع على القيام بعملية التقييم في شركة النقل الخطى الدولية والتي تتغير بعد القيام بالتوقعات التفصيلية .

الاختيار التنظيمي :

5.5 سلوكيات وقرارات شركات الخدمات الخطية الدولية :

تواجه شركات الخدمات الخطية الدولية بيئات وطنية وإقليمية ودولية متعددة ، ومختلفة كيفا عن البيئة الحيطية في الدولة الأم التي يقع بها مركزها الرئيسي ، مما يتطلب معه تقدير عدم التأكد فيما يتعلق بالتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية ، وأسلوب التعامل معها والتغلب على العقبات التي تنشأ بسببها في الدول المضيقة . ويؤدي هذا إلى قيام المستثمرين بتوجيه استثماراتهم إلى أكثر المجالات ربحية ، نتيجة للمخاطر التي تتعرض لها استثماراتهم - والتي ترجع في جزء منها إلى التغيرات والعوامل البيئية بدرجة أكبر من التغيرات والعوامل التجارية .

ولا يقتصر ما يواجه الشركات على ما يوجد من مخاطر في البيئة الدولية للأعمال ، ولكنها تواجه أيضا بالعلاقات المعقدة بين فروعها ، وبين الشركات الوطنية التابعة والمؤسسات والهيئات المختلفة في الدول المضيقة التي تعمل بها ، الأمر الذي يؤدي إلى وجود العديد من مجالات النزاع والخلاف التي تحتاج إلى أسلوب لمعالجتها من جانب طرفي العلاقة .

الفصل الخامس : قواعد سلوك النقل البحري وقرارات شركات التجارة الخطية

وبالإضافة إلى ذلك ، فهناك فجوات اتصال بين المراكز الرئيسية في الدول الأم والفروع في الدول المضيفة ، تنشأ نتيجة لقيام الإدارة العليا في المراكز الرئيسية بوضع السياسات واتخاذ القرارات الرئيسية بمعزل عن الظروف البيئية المتباينة في الدول المضيفة التي تقع بها فروعها ، في حين يفترض في هؤلاء المسئولين - وحتى تكون سياساتهم وقراراتهم مرتكزة على أسس سليمة - أن يهتموا بتوفير نظام دقيق لتدفق المعلومات الشاملة بين تلك البيئات الأجنبية ، والتي لا تعتبر متوافرة بمجرد طلبها ، ولكنها تسعى للحصول عليها من مصادرها وتجري عليها العمليات التحليلية اللازمة وتبويبها بما يتلاءم والهدف منها.

ولقد تعوقت شركات الخدمات الخطية الدولية ومتعددة الجنسيات العمل في ظل هذه الظروف والأوضاع المتباينة ، انطلاقاً من قوة تعاملاتها ، وخيراتها السابقة في مجال العمل الدولي . وبسبب اختلاف درجات إدراكها⁽¹⁾ للعوامل البيئية المحيطة والعوامل الداخلية الكامنة في داخلها - أظهرت أنماطاً مختلفة من سلوكيات اتخاذ القرارات التي تتطلب إعادة النظر في فروض ومبادئ النظرية السلوكية للمؤسسة ، لكي تلائم واقع العمل الذي تعيشه هذه الشركات ، والذي يتم عرضه في النقاط التالية:

• جسم المنازعات :

تسمى شركات الخدمات الخطية الدولية إلى إزالة المشكلات والتناقضات التي تنشأ بينها وبين الدول المضيفة نتيجة لتعارض الرغبات والطموحات⁽²⁾ ، أو على الأقل عدم الاتفاق في الأهداف عن طريق التفاوض ، الذي يمكن وصفه على أنه علاقة اعتماد متبادل حيث يعتمد كل طرف في تحقيق أهدافه على قرارات وأفعال الطرف الآخر . ويدخل في إطار عملية التفاوض بين شركات الخدمات الخطية الدولية ، والدول المضيفة - كل من المصالح المشتركة والمصالح المتناقضة ، على أن ظروف شركات الخدمات الخطية الدولية أفضل من الدول المضيفة ، ويرجع ذلك إلى قوة للمهارات التفاوضية التي تمتلكها ، والقادرة على انتزاع امتيازات كثيرة من الدول النامية .

(1) تعتبر عملية الإدراك عملية انتقائية، إذ يتم التنبه إلى عوامل معينة دون الأخرى، وإعطائها درجات متباينة من الأهمية، الأمر الذي يحدد مدى ارتباطها ببعضها وأثرها في توجيه السلوك.

(2) تحدد العلاقة بين الرغبات والطموح سلوك كل من الدول المضيفة وشركة النقل الخطي الدولية المرتبط بالوصول إلى مجموعة الأهداف التي يتم السعي لتحقيقها.

التعارض بين هيكل أهداف شركات الخدمات الخطية الدولية وأهداف الدول المضيفة :

على الرغم من انتقاد هدف تنظيم الأرباح كأحد الدوافع الأولية⁽¹⁾ لقيام شركة الخدمات الخطية الدولية باتخاذ قرار الاستثمار- إلا أن الواقع العملي يشير إلى أهمية هذا الهدف الذي يوجه سلوك الشركات عند الاستثمار في الدول المضيفة . وشركات الخدمات الخطية الدولية - شأنها في ذلك شأن القطاع الخاص - تستهدف الربحية بالدرجة الأولى ، فتسعى إلى أكثر المجالات ربحية وأقلها مخاطرة ، وهي وفق هذا المعيار توجه سلوكها ، إذ تقوم بإدخال مواردها وإمكانياتها إلى الدول المضيفة من خلال امتلاكها لها ، أو على الأقل التحكم فيها لتختبر احتمالات الربحية في أسواقها ، كي تعيد سحب هذه الموارد من الأسواق قليلة الربحية لتضيفها إلى ما هو موجود في الأسواق التي تتزايد فيها هذه الاحتمالات .

ولما كانت الأهداف المحددة للشركة من الاستثمار وإدارة عمليات النقل في هذا البلد أو ذاك ، فلا بد أن يتجسد ذلك في قضية الربح في النهاية ، ربح الشركة الأم والمجموعة كلها ، أو على الأقل تطاول تحقيق معدل معين من العائد على استثماراتها . وإذا ما وفقت القوانين أو السياسات الوطنية للدولة المضيفة عائقاً أمام تحقيق ذلك ، فإن الشركات قد تحجم عن الاستمرار في التعامل مع تلك الدول ، أو على الأقل ، قد تلجأ إلى تقليص أو ضغط حجم نشاطها .

وعلى الرغم من أن شركات الخدمات الخطية الدولية تبحث بصفة أساسية عن الربحية وذلك بخلاف حملة الأسهم ، والحكومة ، والمؤسسات الخدمية ، إلا أن هناك تساؤلاً يدور حول وجود مجموعة أهداف أخرى لهذه الشركات تكون أكثر أهمية من تحقيق الأرباح .

إذا كان تحقيق الأرباح يعد أحد الأهداف الرئيسية للشركات - إن لم يكن هدفها الأساسي ، إلا أنها تهدف أيضاً - وبصفة مبدئية - إلى تقديم السلع والخدمات ، وإحراز تقدم في نتائج أعمالها ، والبحث عن اتجاهات جديدة للأعمال ... الخ . والشركات في هذا السبيل توجه نشاطاتها تجاه ضرورة تحقيق هذه الأهداف ،

(1) إذ تعتمد دوافع المستثمر الأجنبي للاستثمار خارج دولته الأم ، ويعتبر الربح أحد هذه الدوافع .

وعلى الرغم من أنها تحقق معظمها ، إلا أن تصرفاتها الظاهرية تهدف إلى محاولة تحقيق الأرباح في المستقبل ، أو الاتجاه تدريجياً ناحية الأرباح في الأجل الطويل ، وليس القصير ، والتي تعتبر القوة الدافعة لنظام الشركة الاقتصادي .

ومن ناحية أخرى ، فبالإضافة إلى مجموعة الدوافع التي تؤدي بالدول المضيفة إلى استقطاب الاستثمارات الأجنبية ، فإنها قد تضطر إلى فرض القيود على نشاط هذه الاستثمارات⁽¹⁾ ، والتي من شأنها أن تؤثر تأثيراً بالغاً عليها . كذلك فنتيجة لاتصال شركات الخدمات الخطية الدولية بالمجموعات الاجتماعية الموجودة في الدول المضيفة . كالحكومات والنقابات العمالية ، أو أية مؤسسات أخرى . والتي تختلف اهتماماتها وبالتالي أهدافها . ويمكن أن تؤثر على نشاطها ، وتراقبه ، وتعيد تنظيم أهمية نتائجها الاجتماعية ، فإن نجاحها يعتمد بدرجة كبيرة على مقدار التوازن الذي تحققه بين أهدافها وأهداف المجموعات المتصلة بها . هذا في حين أن اهتمام الشركات قد ينصرف إلى بحث احتمالات التأمين أو التدخل في شئونها الخاصة بشكل أو بآخر ، وبالقيود التي تفرض عليها من جانب الدولة المضيفة .

وهكذا فثمة مشكلات ومنازعات قد تنشأ بين الدول المضيفة وشركات الخدمات الخطية الدولية ، نتيجة لرغبات وطموحات الشركات المضيفة ، الذي يتعارض مع أهداف وسياسات الشركات ، بل أن هناك مشكلة أخرى تتمثل في الصراع بين أهداف وسياسات الشركات وبين الزايم التي تعود على الدولة ذات العلاقة والتي تتطلب العلاج .

اتفاقيات حسم النزاع بين شركات الخدمات الخطية الدولية والدول المضيفة :

تتضمن أغلب الاتفاقيات المنشأة للمشروعات الأجنبية نصوصاً تتعلق بكيفية تسوية منازعات الاستثمار التي تنشأ بين الطرفين الوطني والأجنبي ، والتي تختلف أساليب علاجها . فقد قامت الدول الفنية الأعضاء في منظمة "التعاون الاقتصادي والتنمية" بمبادرة منهما للتوصل إلى حل وسط يلزم شركاتها العملاقة بمناهج

(1) مثل : عدم الاستثمار في أنشطة معينة ، وجود قيود على تحويل الأرباح للخارج ، وقيود متعلقة بالاستيراد والجمارك والضرائب وأسعار صرف العملات الأجنبية .

للسلوك في تعاملها مع الاستثمار الدولي في الدول النامية ، خاصة بعد أن اتضح لها خطورة وضعها الذي تحول إلى العبث بسياساتها الداخلية ، استخدام أساليب لا تقبلها كالتلاعب بالبيانات للتهرب من الضرائب ، أو إخفاء المعلومات ، أو القيام بعمليات غير مشروعة تضر بموازين مدفوعاتها ، أو رشوة بعض كبار المسؤولين لتسهيل أعمالها .

وفي إطار علاج النزاعات حول الاستثمار ، ومحاولة الاتفاق على أسلوب معالجتها انضمت خمس وستون دولة إلى "مركز تسوية النزاعات حول الاستثمار" الذي تشاه البنك الدولي للإنشاء والتعمير ، وهلفت بعض الدول المضيضة من ذلك . سواء أكانت الدول المتقدمة أو الأخذة في النمو . إلى الوصول لاتفاقية دولية تقوم على مجموعة من المبادئ تأخذ في الاعتبار أن النزاعات حول الاستثمار ليست منازعات بين الأمم ، وإنما ترتبط بالحدود الواقعة بين الدول ، وأن التأميم كإجراء يؤثر غالباً على كل من الاستثمار الأجنبي والمحلي ، مما يحتم أن يكون من حق المحاكم الوطنية وحدها أن تنظر في مثل هذه النزاعات .

كذلك أوصت مجموعة كبار خبراء الأمم المتحدة في تقرير لها ، أنه في حالة وقوع لية منازعات بين شركات الخدمات الخطية الدولية والدول المضيضة - بما فيها منازعات تأميم أصول أحد هذه الشركات - فيجب على الدول المضيضة في هذا الصدد أن تضمن عدالة التوزيع وكفايته ، وفقاً للإجراءات القانونية للرعية في الدول المضيضة ، أو وفقاً لآلية اتفاقيات أو معاهدات قائمة بين الأطراف ذات العلاقة .

أيضاً ظهر عدد من الاتفاقات الثنائية والجماعية تسمح بتعويض المستثمرين في حالة الاحتلال والحروب الأهلية ، وحالات نقص قيمة العملات ، أو الرقابة . حالات الحراسة . أيضاً حاولت الدول النامية الاعتماد على المنظمات الدولية مثل : محكمة العدل الدولية ، لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري "يونسفرا" ، وغرفة التحكيم التجاري الدولي ، والأمم المتحدة ، والبنوك الدولية . لعلاج النزاعات مع شركات الخدمات الخطية الدولية خاصة مشكلات الاستثمار وتغير الأسعار والعملات . ارتفاع أو انخفاض أسعار العملات والصرف وشروط التحويل .

وهنا يثار التساؤل حول الدور الذى يجب أن تقوم به الدولة الأم فى حالة التأمين الذى تواجهه شركاتها ، أو فى حالة وقوع أية منازعات أخرى بين الشركات الأجنبية والدول المضيفة .

كثير من دول أمريكا اللاتينية اتبعت المبدأ القائل بأنه فى حالة وقوع منازعات مع الشركات الأجنبية ، فلا بد من محاولة الحصول على دعم الحكومات التى تتبع لها هذه الشركات ، وعدم إعطاء الفرصة للشركات ذاتها بالمطالبة بحقوقها ، ما لم يكن لها ظروفها الخاصة التى دخلت إلى الدول المضيفة منذ البداية على أساسها . وترى بعض الدول الأم أن القضية ليست قضية الشركات فقط وإنما هى أكبر من ذلك ، لارتباطها بحماية مصالح مواطنيها بالدرجة الأولى ، وهذا يدفعها إلى استخدام بعض التدابير أو التهديد باستخدامها ، والتى تبعد كثيراً عن حدود النشاط الدبلوماسى الطبيعى ، لتصل إلى ممارسة الضغوط بكافة أشكالها ، الأمر الذى يزيد من التوتر الدولى، ويزيد من المشكلات بدلاً من العمل على حل ما هو قائم منها.

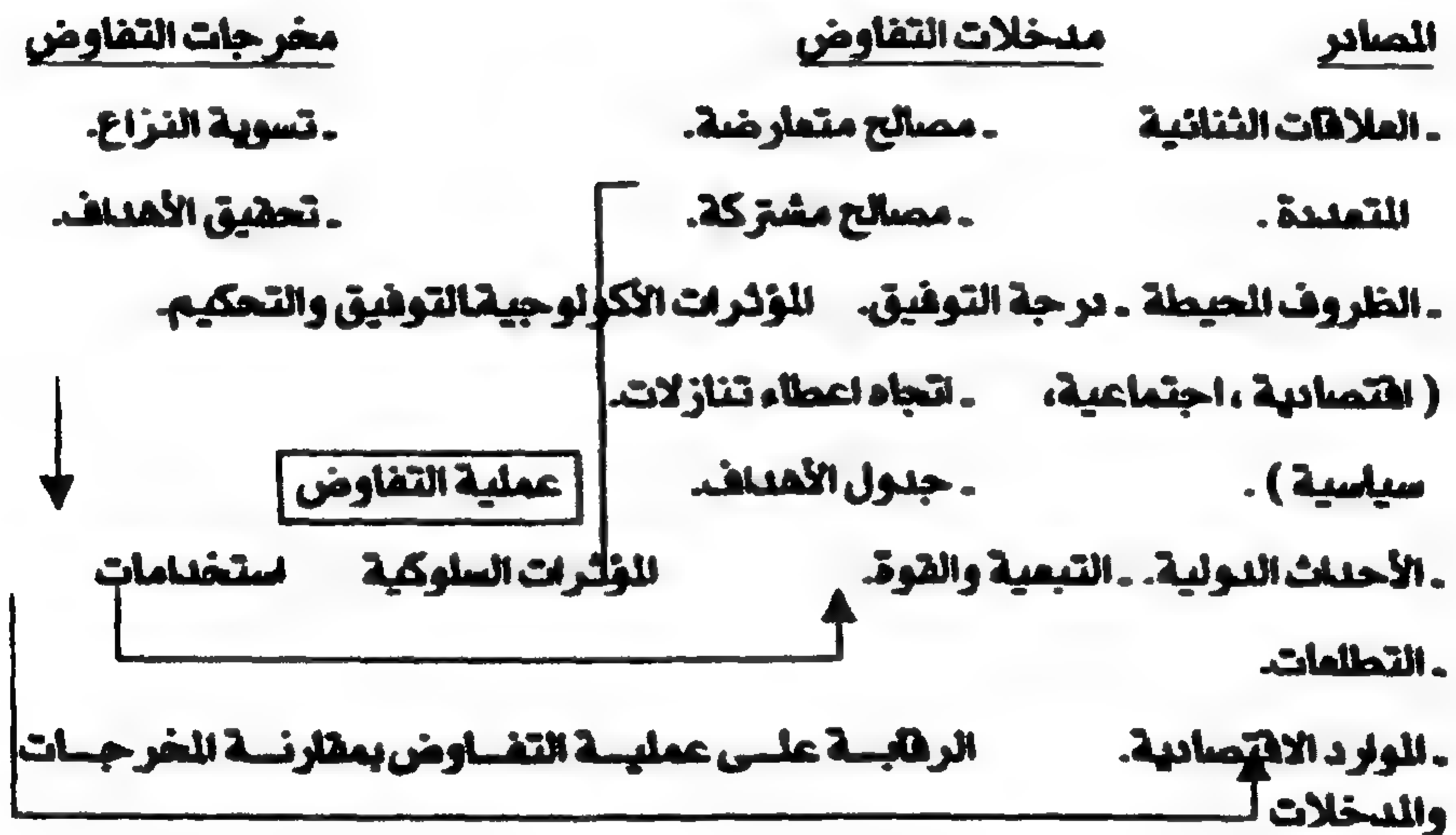
مدى استخدام التفاوض فى حسم المنازعات بين شركات الخدمات الخطية اللولية والدول المضيفة :

ينشأ مجال المساومة مع شركات الخدمات الخطية اللولية من طبيعة العمليات التى تقوم بها ، والتمثلة فى سيطرتها على أسواق النقل والتكنولوجيا ، وقد استطاعت الشركات من استخدام التفاوض كأحد أساليب فض المنازعات ، وصياغته بما يحقق أهدافها ومصالحها الناقية .

وإذا كان التفاوض عبارة عن عملية بين طرفين أو أكثر ، تحاول حسم النزاع حول موضوع أو شيء معين ، فإنه يبدأ بعمليات الحوار والمساومات ، حيث يكون الحوار سابقاً لاتخاذ القرار ، أو رسم السياسة ، أو وضع استراتيجية ، وهو وسيلة أيضاً لتوفير معلومات وكشف الستار عن حقائق مرتبطة بالتفاوض ، والتوصل لاختيار بديل ، أو قبول حل وحيد مقترح . وقد يكون الحوار مساومة عندما يشعر أطراف التفاوض أنهم معتمدون على بعضهم البعض . والمساومة قد تتم مباشرة بين أطرافها ، أو بطريقة غير مباشرة عن طريق أحد أنواع الوساطة والوكالة ، وهى تتم على المستوى الدولى عن طريق وسيط أو مكتب استشارات نظير عمولة معينة .

وتتضمن عمليات التفاوض استراتيجيات وخطوات تكتيكية في إطار عملية التفاعل بين عناصر التفاوض، ويتضمن هذا الإطار عادة مصالح، بعضها مشترك، والبعض الآخر متفاوت، فالفعل المتوقع من طرف، محكوم بنوع توقعات هذا الطرف عن الطرف الآخر. وتتأثر عملية التفاوض أيضاً بالتوقعات التي يبنيها كل طرف من أطراف التفاوض، فتؤثر التوقعات على المتغيرات الشخصية، والتنظيمية، والبيئية. فقرار التفاوض يرتبط بالتوقعات التي يحسبها المفاوض لنفسه وللغير، وكذلك بالتفاعل المباشر وغير المباشر، مثال: المواجهة الشخصية بين أطراف التفاوض.

وتوازن نظرية التفاوض بين المؤثرات الخارجية، والمؤثرات الداخلية، وبين المدخلات والمخرجات كما يوضحها الشكل التالي:



شكل (15)

"نظام التفاوض" (1)

ويعكس التفاوض عمليتين أساسيتين هما:

- 1- القوة.
- 2- الاعتماد (التبعية) وعدم الاستقلال.

(1) د. فريد راجب النجار، السياسات الإدارية، ص 414-416.

وهما عمليتان مكملتان ، حيث يعتمد أحد الأطراف على الطرف الآخر في التفاوض الذي يتمتع بقدر من القوة ، والتي يمكن دراستها على ثلاثة مستويات : سلوكي ، وشكلي ، وهيكلية .

وفي إدارة الأعمال الدولية ، فإن القوة النسبية للدول المضيضة في المساومة تعتمد ليس فقط على مجرد استعدادها لاستخدام قواها المتعلقة بكيانها السياسي ، بل أيضا ضرورة حصولها على وتوفير القدر الكافي من البيانات والمعلومات اللازمة ومدى جودتها ، والذي يتيح لها السيطرة على ما تحلله الشركات الأجنبية من تأثيرات في اقتصادياتها ، فهذه المعلومات ليست ضرورية فقط لتابعة النشاط ، ولكن أيضا لصياغة الاتفاقيات مع الشركات قبل مباشرة هذا النشاط .

ولقد تغيرت موازين القوى التي تحكم حركة علاقات الدول النامية مع الشركات الأجنبية ، فقد كانت في وقت ما في السبعينيات موقية لهذه الدول ، ثم انحسرت بعد ذلك نتيجة لتحركها لصالح الشركات⁽²⁾ . ويحسم ميزان القوى السائد بين الشركات والدول المضيضة - الصراعات التي قد تلور بينهما ، على أن كل مستوى من مستويات الصراع - أي طبيعة الأغراض والكاسب التي يعمل كل منهما على تحقيقها على حساب الطرف الآخر - يتفق مع مستوى معين لممارسة القوة .

ويمكن تفسير قوة الهارات التفاوضية التي تمتلكها هذه شركات الخدمات الخطية الدولية من خلال تزايد قوتها داخل اقتصاديات الدول المضيضة ، ولأيضا من خلال تنوع نظم تدوير الأعمال في الدول الأقل نمواً وعدم فعاليتها ، وتزايد حالات الرشوة والفساد ، هذا بالإضافة إلى تعارض الأهداف التي تبغى الوصول إليها ، مما يجعل

(2) لقد مكنت هذه القوة من قيام الشركات بغرض شروط تجاوزت إطار التعاملات العادية ، من أبرزها الاتفاقيات المتعلقة بحقوق التصليح ، وإدارة المشروعات التي تستخدم فيها التكنولوجيا الخاصة بها ، كذلك فقد انسحبت هذه القود على بعض العمليات العادية ، مثل : النص على شراء بعض أنواع الخامات وقطع الخبار اللازمة للتكنولوجيا من الموردين أو المستثمر ذاته ، أيضا تحديدا لطبيعة ونوع الأساليب الفنية والتكنولوجية التي تورد لها هذه المشروعات ، هذا بالإضافة إلى أنها قد تلجأ إلى إجراج شروط تمككها من تحقيق وضع احتكاري للأسعار يؤدي إلى تحميل الدول النامية لخسائر في عملاتها وإحداث حالة تضخم مفتعلة كنتيجة للمغالاة في الأسعار .

قدرتها على الاستفادة من الطاقات التفاوضية التي تمتلكها غير ذات جدوى في مواجهة الشركات .

ولمّا تشعر الدول الأخذ في النمو بضعف موقفها التفاوضي نتيجة شعورها بأن لشركات النقل الخطى الأجنبية القدرة على اختيار البلدان التي تقيم فيها مشروعاتها ، على ضوء ما تعرضه وتقدمه الدول المضيضة من بيئة عمل جذابة وبشروط أفضل . ولذا فإن الاتفاقيات المبنية التي تتم مع الشركات ، غالباً ما تتضمن عدداً كبيراً من الامتيازات التي تمنح لها بصفة خاصة ، وغالباً ما تبليو هذه الامتيازات بعد ذلك وعند تغير الظروف ، وكلّتها امتيازات مرهقة للغاية ، مما يدفع الدول المضيضة إلى إعادة صياغة الموقف مع فروع الشركات بأسلوب مفاير تماماً لما كان عليه الوضع من قبل ، وقد يصل الأمر إلى محاولة المصادرة أو التجريد من الملكية ، الذي يخلق لدى الشركات شعوراً بعدم الثقة والشك تجاه الدول المضيضة ، وينعكس بالتالي على مصالح الطرفين كليهما في الأجل الطويل ، علاوة على ذلك ، فإن شركات الخدمات الخطية الدولية تحاول سحب الجزء الأكبر من استثماراتها في هذه الدول بأسرع ما يمكن ، وقد تستخدم بعض الأساليب غير الأخلاقية ، مثال : إعطاء الرشاوى ، أو ممارسة الضغوط السياسية بواسطة حكوماتها الأم .

ومن ناحية أخرى تعتبر الدول النامية لقوى من الشركات بحكم حق مزاولة السيادة وسلطة التشريع والرقابة وإصدار القرارات ، أي الموارد السياسية للقوة عامة .

وخلاصة القول ، فإنه بافتراض أن الدولة طرف التعاقد في موقف ضعيف نسبياً قياساً بشركة الخدمات الخطية الأجنبية ، فيمكن إذن القول بأن التفاوض غالباً ما يكون ذا طرف واحد وخاضع لبدا التبعية والخضوع للقوة ، حيث لا يصبح التفاوض تفاوضاً ، ولكن عقد إنعان .

6.5 المخاطر الاستثمارية وسلوك شركات الخدمات الخطية في تجنبها:

إذا كانت شركات الخدمات الخطية الدولية تواجه أثناء سعيها نحو استغلال الفرص الدولية المتاحة - عدداً من المشاكل الضخمة وعدم تأكيد في تقدير التغيرات السياسية ، والقانونية والاقتصادية ، والاجتماعية ، والثقافية ، وأسلوب التعامل معها ،

والتغلب على العقبات التي تنشأ بسببها في الدول المختلفة ، فإنها تتأثر أيضا بالنظم الاقتصادية والفلسفات التي تعتمدها هذه الدول ، بل إن درجة نمو الدولة الاقتصادية ومدى تقدمها تؤثر عليها ، ويبدو ذلك واضحا فيما تلمسه هذه الشركات في تعاملها مع فروعها في الدول المختلفة ، حيث يظهر مدى الفارق بين الدول المتقاربة في ثقافتها ، وبيئاتها ، والدول الأخرى التي لازالت بعيدة عن النمط الثقافي والظروف البيئية السائدة في الدول الأم .

لذلك فإنه يمكن القول بأن لأرباح شركات الخدمات الخطية الدولية وفرص نموها وبقائها - أي أهدافها جميعا - تعتمد بدرجة كبيرة على مدى الفاعلية التي يتعامل بها مديروها مع عدم التأكد الدولي ، حيث تتزايد أهمية إدارة المخاطر⁽¹⁾ التي تنشأ لهذا السبب نتيجة للتزايد المضطرد في أنشطة الأعمال الدولية ، ولأيضا نتيجة لتزايد التغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية الموجودة في بيئة الأعمال الدولية .

وبالرغم من قصور الدراسات السابقة في بيان مخاطر المناخ الاستثماري التي تتعرض لها شركات الخدمات الخطية الدولية ، نتيجة لعدم تضمينها محيط العوامل البيئية في الدول المضيفة التي تعمل في فترتها - إلا أنه يمكن القول أن دعوة هذه الدول للاستثمارات الأجنبية لن تصانف قبولا معقولا ، إلا إذا توافرت فيها العوامل التالية :

(1) قامت إحدى الدراسات السابقة بتقسيم المخاطر التي تتعرض لها شركات الخدمات الخطية الأجنبية وتواجهها في الآتي :

- 1- المخاطر التجارية ، وهي في ذلك تشابه أي منشأة تعمل على النطاق المحلي .
- 2- المخاطر الناتجة عن انخفاض قيمة عملة البلد الذي تعمل فيه .
- 3- المخاطر السياسية .

كذلك فقد أشارت دراسة أخرى إلى أن أهم المخاطر الدولية التي يواجهها مديرو شركات الخدمات الخطية الأجنبية تتمثل في الآتي :

- 1- مخاطر أسعار صرف العملات الأجنبية .
- 2- مخاطر الدول المضيفة والمتمثلة في قوة الحكم .
- 3- مخاطر خاصة بالتهيار القواعد والممارسات التي تحكم حركة التجارة الدولية وتنفق الاستثمارات .

1- الصحة الاقتصادية ، وإثبات القدرة على النمو .

2- الاستقرار السياسي والاجتماعي .

3- مناخ إداري وجو عمل مناسب .

4- الاستعداد للدفع الثمن في صورة تسهيلات وامتيازات واستثناءات .

وتشير مجموعة العوامل السابقة - بالرغم من قصورها أيضا - إلى أهمية توافر المناخ الاستثماري المناسب ، حين اتخاذ الشركات لقراراتها في الدول المضيقة .

مفهوم المناخ الاستثماري وأهميته :

نتيجة لعدم قدرة الدول النامية على تلبي احتياجاتها من مواردها المحلية ، ولجوءها إلى استخدام المكونات الأجنبية كي تساهم معها في تنمية اقتصادياتها - لذلك تبرز أهمية البيئة المناسبة التي تتشكل عن طريق اتجاهات الدولة السياسية ، والاجتماعية ، والاقتصادية ، والتي تعتبر عنصرا غاية في الأهمية لزيادة القدرة على جذب واستقطاب قدر أكبر من الاستثمارات الأجنبية ، وعلى الدول المضيقة أن تعي أن فرض القيود على شركات الخدمات الخطية الأجنبية يؤدي إلى قيامها بسحب مواردها وامكانياتها إلى دول أخرى أكثر مرونة وملائمة لهم .

ويجب على الدول المضيقة أن تعمل على تهيئة مناخ الاستثمار ، أي وضوح المفاهيم والسياسات واستقرارها ، خاصة بشأن النظرة إلى دور القطاع الخاص ، وتوفير المرونة الإدارية ، والرافق الأساسية ، حيث تساهم هذه العوامل جميعا في جعل الاستثمار عملا جذابا من وجهة نظر المستثمرين .

وعادة ما تهتم شركات الخدمات الخطية الدولية بدراسة المناخ الاستثماري للدول المضيقة وتحليله ، إذ يشير مفهومه إلى مجموعة مختلفة من المعاني التي تتنوع باختلاف وجهات نظر القائمين بتوضيحه ، والزاوية التي يركز عليها كل منهم . وبصرف النظر عن مدى واتساع أو قصور وجهات النظر التي قامت بتوضيح مفهوم المناخ الاستثماري - إلا أن إحدى الدراسات أشارت إلى مفهوم أكثر وضوحا يعبر عنه .

إذ يعنى الناح الاستثمارى الأيديولوجية التى تتبناها الدولة المضيفة تجاه جنب الاستثمارات الأجنبية ، بالإضافة إلى محاولة توفيرها لكافة التسهيلات والظروف المناسبة اقتصاديا وسياسيا وإداريا وقانونيا ، والتى تؤثر على قرار الاستثمار فى الدول المضيفة .

وبالإضافة إلى ذلك أشارت دراسة أخرى بأن هناك مجموعة من المحددات التى تحكم قرار المستثمر الأجنبى للاستثمار فى الدول النامية مرتبة تنازليا حسب أهميتها فى الآتى :

- 1- الاستقرار السياسى فى الدول المضيفة .
- 2- نطاق وحجم السوق المتوقع لو المحتمل .
- 3- الاستقرار فى سعر الصرف ، وقوة وسلامة عملة الدول المضيفة .
- 4- الحوافز الضريبية من خلال الإعفاءات الضريبية والجمركية لفترات زمنية معينة .
- 5- الاتجاهات المؤيدة الإيجابية من جانب حكومات الدول المضيفة نحو الاستثمارات الأجنبية .
- 6- الربحية المرتفعة المتوقعة .
- 7- الإلزام والعرفة بالدول المضيفة .

إذ يبلون توافر مجموعة العوامل السابقة وغيرها فى الدول المضيفة ، فإن الاستثمارات الدولية تكون عرضة لمخاطر الفقد والخسارة ، التى تتزايد حثتها فى الدول النامية ، حيث تنقسم هذه الدول بعدم التأكد ، بالإضافة إلى معارضة البعض منها لتعلق رؤوس الأموال الأجنبية ، ويكمل هذا خوف المستثمر الأجنبى من الاتجاهات المترتبة على عدم الاستقرار السياسى ذلك بدرجة لكر من اعتبار الدول النامية فرصة استثمارية لهم .

مكونات المناخ الاستثماري :

يتكون المناخ الاستثماري من مجموعة العناصر الاقتصادية ، والسياسية ، والثقافية ، والاجتماعية ، هذا بالإضافة إلى المناخ القانوني والإداري ، اعتبارهما عناصر مؤثرة في قيام المستثمر الأجنبي باتخاذ قراره الاستثماري في الدول المضيضة . وفيما يلي توضيح لهذه المكونات .

المناخ الاقتصادي :

ويقصد به " الأيديولوجية التي تتخذها الدول المضيضة تجاه الاستثمارات الأجنبية⁽¹⁾ ومحاولة تجنبها توفير كافة الظروف والتسهيلات الاقتصادية اللازمة لذلك " .

ويستند أخذ المخاطر الاقتصادية في الحسبان إلى العوامل التالية :

- 1- القيود المفروضة على النقد الأجنبي تحويل الأرباح واسترداد الأموال .
- 2- التمييز والرقابة على الأجانب قياساً بالأعمال التي يقوم بها المحليون .
- 3- علاقة الاستثمارات الدولية بخطة التنمية في الدولة .
- 4- معدلات التضخم .
- 5- تخفيض العملة المحلية .
- 6- توافر هياكل البنية الأساسية .

(1) يمكن التمييز - في هذا الصدد - بين ثلاثة اتجاهات مختلفة ، بحسب المصالح القومية لكل دولة مضيضة ، أو الفلسفات الاقتصادية التي تتبعها ، فبعض الدول مثل أندونيسيا ، كوريا ، ويوغوسلافيا ، تشدد نحو الأجانب ، وتضع قيوداً كثيرة على دخولهم وتملكهم لقطاعات متعددة ، والبعض الآخر مثل أثيوبيا ، تشاد ، والنيجر ، ترحب بالاستثمارات الأجنبية وتعمل على استمالتها بكافة الأساليب ، وتساوى بينها وبين الاستثمارات الوطنية ، والمجموعة الأخيرة مثل : البرازيل ، المكسيك ، الأرجنتين تتوسط المجموعتين السابقتين ، وتحاول التوفيق بين رغباتها في اجتذاب رؤوس الأموال الأجنبية ، وحرصها في ذات الوقت ذاته على الاحتفاظ بالسيطرة على الحياة الاقتصادية داخل البلاد .

- 7- كفاءة سوق الأوراق المالية والجهاز المصرفي .
- 8- استقرار السياسات الجمركية والضريبية وسياسات الاستيراد والتصدير .
- 9- طاقة السوق الاستيعابية (حجم السوق المحلية) .
- 10- درجة استقرار القوانين الاقتصادية ومدى تناسقه ا.

المناخ القانوني :

تتمثل أهمية المناخ القانوني في إصدار تشريع داخلي يستهدف تشجيع الاستثمارات الأجنبية ، عن طريق وضع قواعد محددة لمعاملتها ، بحيث يعرفها المستثمرون سلفاً ، على أن يراعى فيها - بقدر الامكان - توفير بعض الحوافز لهم .

والواقع أن القانون - بما ينص عليه من حقوق و ضمانات للمستثمرين - يحقق للاستثمارات المنتفعة به مناخاً تشريعياً أفضل ، والواجب أن ينعكس روح التفضيل والتيسير التي يأتى بها القانون على إجراءات تطبيقه وتفسيره سواء كان ذلك أمام الجهات الإدارية ، أو الجهات القضائية فيما تختص به ، إذ بدون هذه العوامل فلن يكتسب القانون قيمة عملية يعتد بها ، ولن يحقق هدفه المنشود .

ويقصد بالمناخ القانوني " كافة التسهيلات والتشريعات القانونية التي تقدمها الدولة المضيئة ، بهدف تشجيع الاستثمارات الأجنبية وتصرفات الهيئات والمنظمات الحكومية التي تؤثر على أعمال المستثمرين " .

ويستند أخذ المخاطر القانونية في الاعتبار إلى مجموعة العوامل التالية:

- 1- مدى استقرار القوانين والتشريعات المنظمة للاستثمارات الأجنبية.
- 2- مدى التناسق بين القوانين والتشريعات المنظمة للاستثمارات الأجنبية .
- 3- عدالة قوانين فض المنازعات بين الدولة والمستثمرين .
- 4- سرعة إجراءات البت في المنازعات .
- 5- مدى وضوح قوانين الاستثمار.

6- مدى التزام الجهات الأخرى التي يتعامل معها المستثمر بقوانين الاستثمار.

7- مدى تعدد تفسيرات القوانين والتشريعات .

8- التمييز بين الشروعات باختلاف القوانين التابعة لها .

9- مدى التزام الجهات الأخرى بالقانون الذي تتبعه الشركة .

المناخ الإداري :

يقصد به " فلسفة الإدارة والنمط السلوكي لبحري وموظفي الدولة المضيفة، وكيفية تفسيرهم للقوانين واللوائح وتنفيذها ، والتسهيلات الإدارية المقدمة للمستثمر الأجنبي " .

ويستند أخذ المخاطر الإدارية في الاعتبار إلى مجموعة من العوامل هي:

- 1- درجة توافر القوى العاملة المدربة .
- 2- مدى سهولة إجراءات دخول الأجانب .
- 3- وجود هيئة مستقلة تتولى الموافقة على الشروعات .
- 4- عدد المنشآت التي تتولى الرقابة على الشروعات .
- 5- مدى سهولة إجراءات الموافقة على الشروعات وإعفاء التراخيص .

المناخ الاجتماعي والثقافي :

يستند أخذ المخاطر الاجتماعية والثقافية في الاعتبار إلى مجموعة العوامل

التالية :

- 1- مدى وضوح العلاقة بين العاملين والإدارة .
- 2- تأثير النقابات المحلية على الحياة في الدولة .
- 3- عدد الهيئات الحكومية المهتمة بالأنشطة الاقتصادية .
- 4- تأثير السياسة الحكومية على الحياة الاجتماعية .
- 5- مدى انتشار الأمية والجهل .

6- الميل إلى تقليد ومحاكاة الأجانب .

7- مدى التوازن الطبقي بين الأفراد .

8- مدى انتشار الجاملة والحسوبة .

المناف السياسية :

يعتبر المناف السياسي أحد عناصر المناف الاستثماري التي تؤخذ في الاعتبار عند قيام شركات الخدمات الخطية الدولية باتخاذ قراراتها في الدول المضيفة ، حيث قد تمتنع عن الاستثمار في تلك الدول التي تتسم بدرجة عالية من المخاطر السياسية، ويحاولون تجنبها ، إلا أنهم في الوقت نفسه . ويرغم هذه المخاطر . قد يصرون على الاستثمار فيها ، لأنها تمثل فرصة استثمارية لهم ، وذلك إذا ما كانت تمثل المصدر الوحيد للدخل ، أو لأن هذه الدول تعتبر سوقا كبيرة لتوسيع حجم النشاط ، أو نتيجة لرخص عناصر التشغيل بها ، أو لأن العمليات التشغيلية التي سوف تتم فيها ستحقق أرباحا عالية في الأجل القصير .

ويستخدم تعبير المخاطر السياسية للدلالة على بعض الأشياء، مثل : عدم الاستقرار ، والتحليلات السياسية ، والتهديد بتجريد الملكية والمصادرة . لذلك فإن تقرير هذه المخاطر يتطلب وضع تعريف يحدد مفهومها ، فهي تلك القوى السياسية التي تحدث تغيرات كبيرة في بيئة الأعمال ، والتي تؤثر في إمكانية الربح لولاية أهداف أخرى للاستثمارات الخاصة .

وطبقا لهذا التعريف ، يمكن التمييز بين أربعة عناصر أساسية للمخاطر السياسية هي :

- 1- علم الاستقرار : ويقصد به التغيرات الكبيرة في بيئة الأعمال .
- 2- علم التكبد : ويعني التغيرات التي يصعب توقعها .
- 3- الإكبار السياسي : ويقصد به علاقات القوة والسلطة التي تمارسها الدولة .
- 4- مؤشرات الأعمال : وهي تلك التي تؤثر في الأرباح ، لولاية أهداف أخرى للاستثمارات الخاصة

وفي حقيقة الأمر ، يعد عدم الاستقرار السياسي من أكثر الظواهر شيوعا في الدول النامية ، وهي تعكس درجة الاستمرارية في السياسات الحكومية ، والقوى السياسية التي تتسم بدرجة كبيرة من عدم التأكد . ولقد اكتسب هذا المعنى العديد من المفاهيم ، إذ اقتصره البعض على عدم الاستقرار الحكومي ، بمعنى التغيرات السريعة المتتالية في عناصر الهيئة الحاكمة ، وقد توسع فيه البعض الآخر ليشمل أيضا عدم الاستقرار النظامي ، بمعنى التحولات السريعة في الإطار النظامي للدولة ، من شكل معين إلى نقيضه ، وقد يزداد المفهوم اتساعا ليشمل الصور المختلفة للعنف السياسي ، من أعمال الشغب ، والمظاهرات ، والاضطرابات والاعتداءات السياسية ، والحروب الأهلية ، والحركات الانفصالية .

وعلى الرغم مما أثر حول أهمية الاستقرار السياسي في قرار الاستثمار الخارجي ، إلا أن هناك إجماعا على أهميته كعنصر في هذا القرار ، ولكن ليس في تحديد مكان الاستثمار ، وإنما في تحديد العائد المطلوب من ورائه . بمعنى أن الدول التي تتصف بعدم الاستقرار السياسي يطلب الاستثمار فيها عوائد أعلى من المطلوب في الدول المستقرة سياسيا .

أيضا فقد تستخدم عبارة عدم التأكد للإشارة إلى وجود مجموعة من التغيرات غير المتوقعة ، الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض احتمالات تحقيق الأهداف . وفي عرف إدارة الأعمال الدولية ، فإن عدم التأكد السياسي الموجود في الدول المضيفة ، مثل : حدوث لزمات مفاجئة في توازن موزين المفعوعات ، أو قيام حكومات الدول المضيفة باستخدام قواها السياسية الداخلية لمواجهة الاستثمارات الأجنبية ، يؤدي ذلك إلى قيام شركات الخدمات الخطية الدولية المستثمرة بسحب رؤوس أموالها من تلك الدول التي تتزايد فيها هذه الاحتمالات . وفي هذه الحالة يجب فصل التداخل الموجود بين القوى السياسية والقوى الاقتصادية ، ودوافع كل منهم للحصول على نتائج أكثر إيجابية للاستثمارات الأجنبية .

أنواع المخاطر السياسية :

يمكن تصنيف المخاطر السياسية التي تتعرض لها الاستثمارات الخطية الدولية في مجموعتين هما :

مخاطر كلية : Macro Risk

وهي تلك المخاطر التي تؤثر في شركات الخدمات الخطية الأجنبية كلها ، بالطريق نفسها من خلال استخدام الدوافع السياسية الموجودة في بيئة الأعمال . وهي مخاطر مباشرة ، وتتخذ بدرجة كبيرة من العصبية والتشنج spasmodic ، وهي أيضا غير متوقعة ، لذلك فإنها تكون مؤثرة بدرجة كبيرة ، ومن أمثلة هذه المخاطر : الاضطرابات السياسية التي تلقى عبئا كبيرا على هذه الشركات ، وذلك إذا ما قامت بمعارضة نظم الحكم التي تتبعها الأحزاب السياسية في الدول المضيقة ، أيضا تظهر مثل هذه المخاطر في حالة قيام الدول المضيقة باتخاذ بعض الإجراءات ضد الدول الأم ، مثل : المقاطعة السياسية .

مخاطر جزئية : micro Risk

هي تلك المخاطر التي تظهر في حالة ما إذا كانت التغيرات مؤثرة فقط في بعض الصناعات ، أو المؤسسات ، أو المشروعات المنتقاه ، وهي مخاطر أكثر انتشارا قياسا بالمخاطر الكلية . ويفضل مديرو شركات الخدمات الخطية الدولية مواجهة مثل هذه المخاطر المتمثلة في التغيرات السياسية المفاجئة في بيئة الأعمال ، وللوجهة إلى صناعات ، أو مؤسسات ، أو مشروعات معينة . وتتوقف قابلية هذه الأعمال للتأثر بهذه النوعية من المخاطر على مستويات التكنولوجيا ، وهيكل الملكية ، ونمط الإدارة المتعلق بالخدمة .

مصادر المخاطر السياسية :

يلاحظ من الشكل التالي أن الفلسفات المعادية تجاه الاستثمارات توجد في معظم الدول المضيقة ، وتشكل خطرا سياسيا عليها ، مثل : تعدد التغيرات في السياسات الحكومية ، سواء أكانت تلك التي تؤدي إلى تغيير في الشكل الأساسي للحكومة ، أو تغيير في القيادات الحكومية ، أو الحصول على بعض التنازلات من القيادات السياسية . كذلك قد تنشأ هذه التيارات المعادية نتيجة الرغبة في تحقيق بعض الأهداف الدولية الخاصة ، سواء أكانت متعلقة تعلقت بالرغبة في الحماية ، أو الحصول على قدر معين من الأمان أو التنمية .

أيضا قد تؤدي الفلسفات الاجتماعية للدول المضيئة إلى قيامها بفرض الرقابة على أرباح شركات الخدمات الخطية الدولية ، نتيجة لقيامها باستغلال الفرص الاقتصادية ، أو الأعمال بها ، ويشكل هذا خطرا سياسيا من وجهة نظر الدول الأم المصدرة لهذه الاستثمارات . كذلك قد يشكل طموح الدول المضيئة خطرا سياسيا على نشاط الأعمال الدولية ، ويحدث هذا عندما ترغب الدولة المضيئة إلى الحد من درجة قبولها ، واعتمادها على مزيد من الاستثمارات الأجنبية .

كذلك تشكل حالات الاضطراب ، أو الفوضى الاجتماعية التي قد تسود بعض الدول المضيئة - إحدى مصادر المخاطر السياسية ، والتي تفتج ليس فقط بسبب الفلسفة المضادة للاستثمارات الأجنبية ، ولكن أيضا بسبب التمزق العام في نشاطها الأعمال . وقد تحدث الفوضى الاجتماعية نتيجة للاضطرابات العنصرية ، والخلافات الدينية ، وحالات الشغب التي تحدث من بعض الجماعات المهتمة بالنشطة السياسية . كذلك قد تشكل عدم فعالية إجراءات تنفيذ القوانين أحد مصادر الخطر على الاستثمارات الأجنبية ، لأنها تعتبر اضطرابا اجتماعيا يؤثر على الملكية والأفراد .

بالإضافة إلى ذلك ، فإن الثورات الداخلية تعتبر أحد الحالات المتطرفة للاضطرابات والفوضى الاجتماعية التي قد تسود في بعض الدول المضيئة ، إذ تؤدي هذه الثورات في بعض الأحيان إلى قيام الدول المضيئة بفرض القيود على الاستثمارات الأجنبية ، ويحدث ذلك في حالة ما إذا كانت توقعات المجموعات المعارضة للاستثمارات الأجنبية في وضع يسمح لها بتوفير دعائم الربحية لدولها .

وأخيرا فإن الاختلافات العسكرية ومدى تعارضها بين الدول قد يشكل لثرا كبيرا في مدى ملائمة العمليات والنشطة الدولية ، ومقدار الربحية المتحصلة منها .

الفصل الخامس : قواعد سلوك النقل البحري وقرارات شركات التجارة الخطية

المصادر الخطية السياسية	المجموعات التي تخلف ال مخاطر السياسية	الخطية الخطية
<ul style="list-style-type: none"> - الفلسفات السياسية (الدولية الاجتماعية ، التجارية). - الاضطرابات والشغب. - اهتمامات قطاع الأعمال الوطني. - الاستقلال السياسي الحديث أو التهديد بالحصول عليه. - الخلافات العسكرية ، التمرد الداخلي من أجل السيطرة على الحكم ، وعمليات الإرهاب. - الدخول في تحالفات دولية جديدة. 	<ul style="list-style-type: none"> - الحكومة. - التعارض والاختلاف الموجود في الأحزاب السياسية. - التعارض والاختلاف الموجود في الأحزاب غير السياسية (الحركات القومية أو الإرهابية التي توجد داخل الدولة وخارجها). - وجود بعض المجموعات المهتمة بالأنشطة السياسية (كالطلاب والعمل والفلاحين). - قوة الترابط الحكومي مع حكومات أجنبية أخرى. - التدخلات العسكرية في الدولة من دول أجنبية أخرى ، أو مساعدة الدول الأجنبية الأخرى في الثورات. 	<ul style="list-style-type: none"> - المصادرة. - التجريد من الملكية بدون وجود تعويضات مناسبة. - فرض القيود على العمليات مثل : المشاركة في التوزيعية ، المميزات الانتاجية ، سياسات العملة ، المشاركة في الملكية ... وهكذا. - فقد حرية تحويل الأموال والملح والأفراد ، أو إجراء تعديلات في نمط الملكية. - نقد الاتفاقيات والمعاهدات. - وجود ضغوط قد تتمثل في عمليات التعاقد الاجبارية والضرائب. - تدمير الملكية أو الأفراد من خلال عمليات الاغتيال ، والثورات ، والحروب ، والإرهاب.

جدول (1-5)

مصادر الخطية السياسية :

وتؤثر مجموعة الخطية السياسية التي سبق الإشارة إليها في الأنشطة

الاستثمارية لشركات الخدمات الخطية الدولية من خلال الآتي :

1- لها تؤثر في ملكية هذه الاستثمارات من خلال عمليات المصادرة وتجريد الملكية

بالكامل أو التجريد الجزئي لها .

2- لها تفيد من العمليات الدولية لشركات الخدمات الخطية الأجنبية وتقلل من

حجم تدفقاتها السنوية .

وبمعنى آخر ، فإن الامتيازات التي حصلت عليها الاستثمارات الأجنبية تتأثر بالمخاطر السياسية ، وذلك من خلال تعديل أو إلغاء الاتفاقيات التي أبرمتها الدول المضيفة ، بسبب تفرقتها بين المزايا التي تحصل عليها هذه الشركات ، وتلك التي تحصل عليها الاستثمارات المحلية ، لتميل لصالح الثانية بدرجة أكبر من الأولى . ويظهر هذا بصورة واضحة في الدول حديثة العهد بالاستقلال السياسي . والدول المضيفة في هذا الصدد تميل إلى إعادة صياغة ومراجعة الاتفاقيات المبرمة بينها وبين شركات الخدمات الخطية الدولية كلما تغير هيكل أهدافها الدولية ، كذلك إذا شعر نظامها السياسي الجديد بالرغبة في تقوية الدعامات السياسية المحلية ، وأخيراً تعييدها كلما استدعت الظروف المحيطة بها ذلك .

إلا أنه من زاوية أخرى ، فإن المخاطر السياسية - بما فيها مخاطر المصادرة والتجريد من الملكية - لا تمثل في حد ذاتها عقبة أمام قيام الشركات بالاستثمار في أية دولة ، وربما يرجع السبب في ذلك إلى أن شركات الخدمات الخطية الأجنبية تأخذ هذه المخاطر في اعتبارها عند قيامها باتخاذ قرارات الاستثمار في المستقبل في أي من هذه الدول المضيفة .

السياسات التي تستغلها شركات التجارة الخطية في تجنب المخاطر السياسية :

بالرغم من قوة تأثير المخاطر السياسية على قسطة وعمليات شركات الخدمات الخطية الدولية ، إلا أن الشركات تتميز بمرونتها العالية ، وقدرتها على التواء مع التغيرات في ظروف الدول المضيفة والدول الأم ، وفي طبيعة العلاقات الاقتصادية والسياسية الدولية . إذ تقوم باتباع أحد المداخل التالية لتخفيض حدة المخاطر التي تتعرض لها شركاتها في الدول المضيفة وذلك كما أشارت إحدى الدراسات السابقة :

1- تقدير درجة المقاومة التي تلاقىها من الجموعات المهتمة بالأنشطة السياسية والاقتصادية في الدول المضيفة ، ولذا فهم أيضاً ، إذ يقوم مديرو الشركات بإعطاء أهمية خاصة لاهتمامات هذه الجموعات نتيجة للضغوط التي قد يمارسونها تجاه استثماراتهم .

2- تفهم الدور الذي تلعبه الاستثمارات الأجنبية في تنمية اقتصاديات الدول المضيفة .

ويذكر البعض الآخر أن الاستثمارات الأجنبية لجأت إلى زيادة استثماراتها في الدول المضيفة ، لتخفيض مقدار المخاطر التي تتعرض لها ، عن طريق المشاركة مع المكونات المحلية ، وعلى الأخص الحكومية منها .

ويرى المؤلف أن شركات الخدمات الخطية الدولية تقوم باستخدام استراتيجية مخالفة لما سبق لتجنب المخاطر السياسية التي تتعرض لها في الدول المضيفة ، يتم توضيح عناصرها في الآتي :

سياسة تحويل الأرباح إلى الخارج :

عادة ما يصاحب انتقال رؤوس الأموال من المراكز الرئيسية في البلاد الأم ، إلى الدول المضيفة - انتقال عائد رؤوس الأموال من الدول المضيفة إلى الدول الأم ، وقد ازداد مقدار هذا العائد وأصبح يفوق الاستثمارات الأجنبية المباشرة الجديدة . إذ نجد أن حجم الاستثمارات الأجنبية التي تلقتها 43 دولة آخذة في النمو خلال الفترة من 1965 - 1970 ، وقد بلغ حوالى 30% فقط من قيمة ما تم تحويله من عائدات الاستثمارات القائمة في هذه الدول لصالح شركات الخدمات الخطية الأجنبية ، وباستثناء الدول الآخذة في النمو ، والمنتجة للبترول - فإن النسبة تصل إلى 68% ، ويشير هذا إلى ضخامة العائدات من الاستثمارات القائمة بالنسبة إلى الاستثمارات الجديدة في الدول البترولية .

سياسة تسعير الصفقات المتبادلة :

يلاحظ أن أسعار الخدمات التي يتم تبادلها بين شركة التجارة الخطية الأم وفروعها في الخارج لا يتحدد وفقاً لظروف العرض والطلب ، ولكن وفقاً للاستراتيجية الشاملة التي تتبناها الشركة الأم ، والتي يدخل في تحديدها مستوى الرسوم الجمركية في الدول المضيفة ، ومستوى الضرائب ، والاختلافات والتقلبات في أسعار الصرف ، وسياسة الحكومة تجاه الإتاوات والرسوم التي تتقاضاها الشركات ، وتجاه تحويل أرباحها إلى الخارج .

وتخضع أسعار التحويل - أسعار الصفقات المتبادلة - إلى مجموعة عوامل ومتغيرات مختلفة تحيط باتخاذ القرارات المرتبطة بتحديد التكلفة والعائد من ورائها للشركة ككل ، فالأسعار التحويلية على المستوى العالى :

- 1- تتحدد فى نطاق أكبر من مثيلتها على المستوى المحلى .
 - 2- تتأثر بمجموعة من المتغيرات ذات ارتباط وثيق بالوضع العام فى الدولة المضيفة.
 - 3- تمثل خطة تختلف طريقة وضعها وأساليب استخدامها من شركة لأخرى ، ومن صناعة لأخرى ، وليضا من دولة لأخرى .
 - 4- تتأثر بنوع المجتمع ، والحالة الاقتصادية ، وليضا بالعلاقات السياسية بين الدول.
- ولذا كانت السياسات التى تتبعها شركات الخدمات الخطية الأجنبية لتحديد أسعار خدماتها ، وأسعار المستلزمات التشغيلية الوسيطة ، والواد الخام المتبادلة بين فروعها - تؤثر على مدى اتفاق الأرباح العلنة مع الأرباح الحقيقية ، باتجاهها إلى تخفيض الأول على نحو يؤدى إلى تفادى دفع كامل الضرائب المستحقة للدول المضيفة ، إلا ان المؤلف يرى ان هناك مجموعة أهداف أخرى تسعى شركات الخدمات الخطية الدولية إلى تحقيقها من وراء استخدامها لأسلوب أسعار التحويل منها :
- 1- تحويل الأرباح إلى خارج الدول المضيفة التى تقوم بفرض الرقابة على أعمالها لمنع خروج رؤوس الأموال من هذه الدول .
 - 2- تفادى المعوقات والصعوبات التى قد تعانيها أحد فروع الشركة الأم من أجل تعظيم الأرباح الإجمالية للشركة .
 - 3- تجنب مخاطر المناخ الاستثمارى فى الدول المضيفة التى تعمل بها فروع شركات الخدمات الخطية الدولية .
 - 4- تحقيق قدر من الأمان والاستقرار لاستثمارات الشركة الأم .

وبالنظر إلى الأبعاد والأهداف والاعتبارات التي تحيط بمشكلة تسعير الصفقات المتبادلة بين الأطراف المرتبطة في شركات الخدمات الخطية الدولية يمكن تناول مجموعة العوامل المؤثرة في تحليلها كما يلي :

الضرائب على الدخل :

وهنا تقوم شركات الخدمات الخطية الأم بانتهاز فرصة التفاوت في أسعار الضريبة بين الدول التي تزاوّل فيها فروعها نشاطها ، كفرصة للإفلات قدر الإمكان من الضرائب ، ذلك أن أسعار الصفقات المتبادلة تعمل على نقل الأرباح المحققة من البلاد ذات الأسعار الضريبية المرتفعة إلى بلاد تنخفض فيها ، أو تمنح إعفاءات ضريبية لها

التعريف الجمركية :

تعتبر العلاقة بين التعريف الجمركية واستراتيجية تحديد أسعار التحويل في شركات الخدمات الخطية الأجنبية ، على عكس علاقة الأخيرة بالضرائب على الدخل ، وذلك أنه إذا ما حاولت الشركات تجنب ارتفاع الرسوم الجمركية ، فإنها تقوم بتسعير صفقاتها المتبادلة بأسعار منخفضة ، ويتم عكس ذلك في حالة انخفاض الرسوم الجمركية في الدولة المضيف .

المنافسة :

في حالة عمل شركات الخدمات الخطية الدولية في جو من المنافسة مع شركات أخرى تعمل في المجال نفسه بالدول المضيف . فإن الشركة الأم تقوم بدعم المركز التنافسي لهذه الفروع ، عن طريق إمدادها باحتياجاتها من مستلزمات التشغيل بأسعار منخفضة ، بحيث تستطيع مواجهة المنافسة ، ويستمر هذا الدعم إلى أن يصبح الفرع في وضع يسمح له بالسيطرة على المجال الذي يعمل فيه .

القيود على تحويل العملة :

في ضوء ما تعانيه اقتصاديات الدول النامية التي تنتشر فيها أنشطة شركات الخدمات الخطية الدولية من صعوبات في الحصول على العملات الأجنبية نجدها تلجأ إلى وضع مجموعة من القيود على شراء العملات المحلية وتحويلها للخارج . وفي مثل هذه الظروف تقوم الشركات الأم - وبشيء من الرونة - بتسعير الصفقات

المرسلة لفروعها في هذه الدول المضيضة بأقل من قيمتها الحقيقية ، وبما لا يحتاج إلى قدر كبير من النقدية لتسديد قيمتها ، وبهذا لا تواجه هذه الفروع بأية مشكلات نقدية كبيرة .

وبالإضافة إلى ذلك ، تعمل الشركات الأم على خفض رأس المال العامل النقدي بالعملة المحلية في الدول المضيضة التي تعاني عملاتها من الانخفاض في قيمتها ، وتزيد عبء ديونها من العملة المحلية ، وهذا كله في إطار المقارنة المستمرة بين منافع هذه السياسة وبين زيادة رأس المال العامل ، بسبب الزيادة المتوقعة في الصادرات في ظل شروط عالية مناسبة في التجارة العالمية ، وذلك بمراعاة التوقيت الملائم للاقتراض بالعملة المحلية من جانب فروع هذه الشركات قبل التخليص المرتقب في قيمة العملة . إذ إن ذلك قد يحدث عبئاً تتحمله الفروع ، ممثلاً في تكاليف الديون التي تزيد عن الوفورات بسبب تخفيض قيمة العملة . وتمثل سياسة الاقتراض هذه - الوسيلة الثالثة التي تتبعها شركات الخدمات الخطية الدولية لمواجهة المخاطر السياسية .

الحالة الاقتصادية بالدولة وحوافز التصدير :

إذ يؤدي عدم الاستقرار الاقتصادي في الدول المضيضة ، وتعرضه للتغيرات المستمرة إلى التأثير على قرارات التسعير وحوافز التصدير ، حيث تدرس نسبة التخفيض في أسعار التحويل بما يتلائم مع ظروف الدول المضيضة ، والسلبيات الناتجة عن حالتها الاقتصادية ، ومدى إمكانية تعويضه عن طريق المقاصة مع حوافز التصدير .

ويمكن أن نستخلص من هذا الحديث مجموعة المعايير التالية :

1 - تتمثل مخاطرة المناخ الاستثماري في العناصر التالية :

- المخاطرة الاقتصادية .

- المخاطر السياسية .

- المخاطر القانونية .

- المخاطر الثقافية والاجتماعية .

- المخاطر الإدارية .

2- تقوم شركات الخدمات الخطية الدولية بتجنب المخاطر السياسية في الدول النامية باعتبارها أكثر المخاطر بها ، وذلك باستخدامها السياسات التالية :

- سياسة تحويل الأرباح للخارج .

- سياسة تسعير الصفقات المتبادلة .

- سياسة التمويل عن طريق الاقتراض .

7.5 أثر المعلومات على تحليل واختيار شركات الخدمات الخطية الدولية:

مثلا تتنوع خدمات تجميع المعلومات التي تحتاجها شركات الخدمات الخطية الدولية والتي يمكن تقسيمها إلى نوعين من المعلومات هما :

1- دراسات أساسية عن الدول المضيقة ، تتضمن معلومات عن الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية بها .

2- تقارير عن التطورات الجارية والتي تصف السياسات الحكومية الجارية ودلالاتها بالنسبة لنشاط المشروعات .

فإنها في حاجة أيضا إلى توفير نظام للمعلومات عن شركات الخدمات الخطية المرتقبة وتنبع أهمية وضرورة توافر هذا النظام للمعلومات ، نتيجة لحرص الدول المضيقة على التعاون والعمل مع المكونات الأجنبية ، سواء أتم ذلك عن طريق الحكومة نفسها ، أو عن طريق الجانب الوطني الخاص بها .

وبالإضافة إلى ذلك فإن ، معظم مشكلات التعاون بين المستثمرين في الدول النامية والدول الأقل نمواً ، وبين شركات الخدمات الخطية الدولية ، تنبع من رغبة الطرف الأول في إيجاد نوع ما من التكامل بين القدرات الخاصة التي تمتلكها هذه الاستثمارات ، وبين الخطط الاقتصادية في الدول المضيقة . ويعتقد المؤلف أن إحدى السبل الخاصة بإيجاد هذا التكامل تكمن في مدى فعالية اختيار شركات الخدمات الخطية الدولية ، والتي تعتمد على مدى ما يتوافر من معلومات لدى الطرفين . وهنا يجب أن نشير إلى الحقيقة الخاصة بأن شركات الخدمات الخطية الدولية تمتلك القدرات

على تجميع معلومات وافية ، أكبر من القدرات الخاصة بالأجهزة الحكومية في الدول المضيفة ، والتي تعتبر محدودة في هذا المجال .

وهناك مدخلان لتعريف وتجميع مسببات هذا الاختيار ، يعتمد المدخل الأول منها على مجموعة من الدوافع المحتملة للاختيار ، تقود إلى اختيار شركات الخدمات الخطية التي يطلق عليها (الشركة المطلوبة) ، ويتم تصنيف الدوافع في تلك الحالات وفقاً لأولويتها وترتيب أهميتها في التأثير على اختيار الشركة ، أما المدخل الثاني فيهتم بإجراء اختبار مبدئي لتلك الدوافع ، وتقسيمها إلى مجموعة دوافع عامة مثل : الدوافع الاجتماعية والثقافية ، والسيكولوجية أو النفسية ، وأخرى خاصة مثل : الدوافع السياسية والاقتصادية .

أهمية المعلومات المسبقة عن شركات الخدمات الخطية :

تعتبر المعلومات ذات أهمية بالغة في تسعيم فترة الدول المضيفة الأخذ في النمو في مجالات رسم السياسات ، وتقييم أثر شركات الخدمات الخطية الدولية على اقتصادياتها ، والتأكد من تناسق لشطتها مع الاهتمامات الوطنية وأهداف التنمية . كذلك يتطلب الأمر ضرورة حصول الدول النامية على قدر الكافي من المعلومات التي تتيح لها السيطرة على ما تحدثه هذه الشركات من تأثيرات في اقتصادياتها ، فهذه المعلومات ليست ضرورية فقط لمتابعة النشاط ، ولكن أيضاً لصياغة الاتفاقيات معها قبل مباشرتها لهذا النشاط.

ويشير واقع الحال إلى تلنى هذه الفترة في بعض الدول النامية التي تعمل فيها مكونات أجنبية ، إذ تضمنت الاتفاقيات المبرمة بين الطرفين " المضيف والأجنبي " كثيراً من البنود الجذفة للطرف المضيف ، أدت إلى انتقال شركات بأكملها - قائمة فعلاً بمزاولة النشاط - إلى المشروع الجديد ، وبشروط أغلبها في صالح الطرف الأجنبي ، ولا ينتظر منها تحقيق أي نفع عام لاقتصادياتها المحلية ، هذا بجانب قبول عمل وتشغيل بعض الشركات غير الناجحة عالمياً مقارنة بشركات أخرى . ويرجع هذا في المقام الأول إلى افتقار المفاوض الموجود في الدول النامية - المنوط به الموافقة والتفاوض مع الطرف الأجنبي - للمعلومات التي تتيح له رؤية أعمق في تقيير الآثار التي يمكن أن تحدثها هذه الشروط على الاقتصاديات النامية .

وما نود التأكيد عليه هنا ، هو أن الاهتمام والبحث عن الدوافع التي تحت السنولين للتعرف على مدى توافر فرصة تشغيل شركات خدمات خطية دولية - تتضمن في ثناياها عمليات التقصى عن هذه الشركات المرتقبة لاختيارها ، وقد يكون ذلك ممكنا أو صعبا وفقا لما يتوافر لدى المستثمر أو المشروع من معلومات خاصة ، أو خبرة سابقة ، بالبيئة المحيطة بهذا المجال من عدمه .

ولا شك أنه كلما كانت هناك علاقات مسبقة بين الدول التي تتم بينها مشروعات خدمات خطية دولية كلما كانت احتمالات نجاح هذه المشروعات أكثر . وتتمثل هذه العلاقات في أقوى صورها في الاستعمار . ويبدو ذلك واضحا تماما في علاقة الشركات البريطانية حاليا بكل من الهند وباكستان ، باعتبارهما من بين المستعمرات البريطانية السابقة ، أو من دول الدومينيون⁽¹⁾ ، إذ إن الحالات التي تكون فيها الدولة المستثمرة تربطها علاقة استعمارية سابقة بالدول المضيقة التي تستثمر فيها أموالها ، فإن المعلومات عن هذه الدولة بالطبع تكون غنية في التفصيل والوضوح . كذلك فقد تتمثل هذه الارتباطات بين الدول في صورة مصالح مشتركة للطرفين كليهما لكلا الطرفين ، تنشأ نتيجة العقود والممارسة ، خاصة علاقات العمل وطرق التدريب . فطبيعة ومدى المعلومات المسبقة عن شركات الخدمات الخطية الدولية ، تؤثر بدرجة واضحة في سرعة ونجاح اختيار هذه الشركات .

غير أنه رغم الأهمية الكبيرة للمعلومات المسبقة عن شركات الخدمات الخطية الدولية ، فإن هذه المعلومات يجب ألا تكون المصدر الوحيد الذي يتم في ضوءه الاختيار ، إذ يجب الاعتماد على مجموعة أخرى من المصادر ، وعلى الأخص في حالة عدم توافر علاقة مسبقة بهذه الشركات ، وأيضا لتخفيض درجات عدم التأكد ، المتعلق بمدى فعاليتها المرتقبة في تحقيق أهداف الدولة المضيقة نتيجة لقبول عملها وتشغيلها .

ويمكن في هذا الصدد تحديد مجموعة من المصادر الدولية التي يمكن الاعتماد عليها في الحصول على المعلومات المتعلقة بشركات الخدمات الخطية الدولية ، والتوزيع الجغرافي لأنشطتهم مثل التكنولوجيا ، ورؤوس الأموال ، وتنظيم هذه الشركات وهيكلها ، واستراتيجيتها ومنها :

(1) وهي الدول التي تكين بالولاء للتاج البريطاني .

- 1- الأمم المتحدة .
- 2- صندوق النقد الدولي.
- 3- البنك الدولي للأنشاء والتعمير.
- 4- مؤسسة التمويل الدولية.
- 5- برنامج المعونة الأمريكية.
- 6- البنوك متعددة الجنسية الدولية.
- 7- صناديق التنمية العربية.
- 8- المكاتب الاستشارية الدولية.
- 9- صندوق النقد العربي.

أسباب الاختيار:

يمكن تصنيف الأسباب الممكنة لاختيار شركات الخدمات الخطية الدولية في

الآتي :

أسباب ضغط :

وهي الحالات التي يكون فيها ضغط قوى على المستثمر لاختيار شركة بذاتها، ويكون هذا الضغط إما لأن الحكومة تفرض عليه صراحة هذه الشركة ، أو لأنه لا يوجد سواها الذي يمتلك الترخيص ، أو التوكيل الوحيد للتعامل في هذا المجال .

أسباب تسهيلات :

وهي الحالات التي يكون فيها المستثمر في حاجة إلى نوع معين من التسهيلات التي تكون تحت سيطرة شركة بذاتها ، وتأتي هذه التسهيلات في صورة موقع سوقى متميز ، أو سفن ، أو إمكانيات توزيعية ، أو مركز قوى في السوق ، أو في الحالات التي تعمل فيها الشركة في المجال نفسه الذي يرغب المستثمر الدخول فيه ، أو يكون لديها حجم العمالة المناسب من حيث العدد والتنوعية . وتساعد العوامل السابقة علي النمو السريع للاستثمار الخطى بما يملك من إمكانيات ، كما أن درجة المخاطرة قد تقل في هذه الحالة.

أسباب الوضع أو المركز :

وهي الحالات التي يتمتع فيها المستثمر المحلي بمركز مرموق يتيح له الاتصال بالسلطات ، والمسؤولين ، والقيام بأعمال العلاقات العامة على مستوى عال .

أسباب الخبرات السابقة :

وهي الحالات التي يكون فيها لدى المستثمر المحلي رصيد كبير من الخبرة والممارسة في مجالات التوكيلات والتراخيص ، والدخول في مثل هذه المشروعات من قبل ، ولديه خبرة في مجال الاتصال وأسلوب العمل على مستوى الأفراد ، والشركات في الداخل والخارج .

أسباب إمكانيات :

وهي الحالات التي يكون فيها لدى شركة الخدمات الخطية الدولية إمكانيات مناسبة في المجال الإداري ، أو الفني ، أو القوى العاملة ، أو المواد والأدوات ، أو رأس المال .

والنقطتان السابقتان تدعوان إلى القول بأن الاستثمارات الخطية الأجنبية تميل إلى الاستثمار في المشروعات الرائدة في مجال العمل الخاص بها ، والتي تكون خدماتها قد اكتسبت انتشارا واسعا سواء أكانت على المستوى المحلي أو الدول ، ولديها من الكفاءات المدربة التي تسهل أنشطة مشروع النقل البحري .

أسباب الحصول على الكفالة :

وهي الحالات التي لا تختار فيها شركة الخدمات الخطية الدولية إلا بعد الحصول على الكفالة المحلية ، بمعنى أن الدولة للضيافة تشترط لقيام المشروع ومباشرة العمل - أن يكون هناك كفيل محلي ، وهو في هذه الحالة لا دور له سوى ذلك ، ولا يتوقع منه شيء بعد ذلك .

ومن هنا المنطلق يمكن القول بأن مشكلة عدم اختيار شركات الخدمات الخطية المناسبة يعتبر من أكثر المشاكل شيوعا ويرتباطا بمشروعات النقل البحري ، فغالبا ما يكون هناك تضارب أو عدم توافق بين مصالح الطرفين المحلي والأجنبي ، إما في صورة اختلاف أهداف كل منهما ، أو أن تكون الإمكانيات الفنية لكل منهما متفاوتة تفاوتاً بعيداً ، أو قد لا تتوافر الشركات المناسبة على الإطلاق .

ومن الناحية الواقعية ، فإنه يمكن القول بأنه إذا لم يكن أمام المستثمر عدد كبير من الشركات يستطيع الاختيار من بينها - باعتبارها مجموعة من البدائل المتاحة أمامه - فإنه يكون شبه مضطر للتعاون مع شركة النقل الخطى الموجودة ، فقد يؤدي هذا الموقف إلى اختيار الشركة بناء على التسهيلات والإمكانيات التي لديها ، بدرجة أكبر من اختيارها بناء على خبرتها السابقة .

غير أن عدم توافر البدائل المتاحة عن الشركات لا يعتبر مبررا كافيا في حد ذاته لتبرير الشركات رضوخها لموقف الاختيار المفروض ، فإن العامل الأكثر أهمية لتبرير اختيار شركة بذاتها هو القدرة السابقة لهذه الشركة على عرض مساهمة إيجابية في مشروع النقل البحري .

ولا شك إذا ما اضطر المستثمر إلى اختيار شركة معينة ، فإنه يفضل أن يكون هناك قدر - ولو بسيط - من الثقة في فعالية هذه الشركة ، حتى بعد أن فرضت عليه . وحتى إذا رجحت كفة المستثمرين المقتنعين باختيار الشركة التي تتوافر لديها الإمكانيات والتسهيلات ، يظل هناك اختلاف ملحوظ في الآراء حول أهمية وفعالية هذه الشركة بالنسبة لمشروع النقل البحري .

أي إن مجرد توافر الإمكانيات والتسهيلات لدى الشركة المرتقبة (رغم أهمية ذلك) لا يعتبر ضمانا على أهمية هذه الشركة وفعاليتها . إذ إن الخبرة السابقة تعتبر أقوى الأسباب في اختيار الشركة ، تليها في الأهمية أسباب التسهيلات والإمكانيات ، ثم الوضع والكفالة ، وأخيرا أسباب الضغط .

ويعتقد المؤلف أنه فيما عدا الحالتين الأخيرتين تعتبر المعلومات المتوافرة عن هذه الأسباب ذات أهمية بالغة للتعرف على مقدار الخبرات السابقة أو الإمكانيات والتسهيلات التي تمتلكها الشركة المرتقبة ، وبناء عليها يتم اختيار أكثر هذه الشركات فعالية في تحقيق الأهداف المنتظرة منها .

وبصفة عامة تتحدد أهم المعايير التي يتم بناء عليها اختيار شركات الخدمات الخطية الدولية فيما يلي :

- أ- الخبرات الدولية السابقة .
 - ب- الانتماء للصناعة نفسها .
 - ج- الشهرة السوقية .
 - د- الاسم والعلامة التجارية .
 - هـ- المؤهلات والإمكانات الفنية والإدارية والمهنية .
 - و- القدرة على الارتقاء بمستوى جودة عمليات النقل .
 - ز- القدرة على تحقيق عائد مرتفع على الاستثمارات .
 - ح- حجم التسهيلات المالية والفنية والإدارية لو غيرها التي يتم تقديمها .
- ومن هنا الحليث يمكن أن نستخلص المعايير الآتية :

- 1- هناك مصادر للمعلومات يتم التعامل معها للحصول على بيانات عن شركات الخدمات الخطية الدولية المنتظرة .
- 2- نقص خبرة الفأوض الحلى تجعله يقبل شروط عمل مجحفة من شركات الخدمات الخطية الأجنبية .
- 3- تعتبر الخبرات السابقة لشركة الخدمات الخطية الأجنبية أحد معايير اختيارها .
- 4- إن عدم اختيار الشركة المناسبة يؤدى إلى ظهور مشكلات وانحرافات نتيجة لاختلاف أهداف كل من الطرف الحلى والأجنبى .
- 5- إن شركة الخدمات الخطية الأجنبية تميل إلى اختيار المستثمر الحلى بناء على إمكانياته وخبراته السابقة فى السوق الحلية .

8.5 نقل تكنولوجيا شركات الخدمات الخطية الدولية :

تعرف التكنولوجيا بأنها مجموعة المعارف المستخدمة فى إنتاج السلع أو الخدمات وخلق سلع أو خدمات جديدة . كما يقصد بالتكنولوجيا أيضا التطورات العلمية التى تسمى لتطبيق الخبرة والمعرفة على عمليات التشغيل والخدمات المصاحبة لها .

والتكنولوجيا هي مزج تبادلي متسق من :

(أ) التجهيزات الآلية والميكانيكية .

(ب) العمالة .

(ج) طرق العمل والتشغيل .

(د) المواد الخام والمستلزمات التشغيلية الأخرى .

ويتوقف قرار اختيار التكنولوجيا على عدة اعتبارات أهمها⁽¹⁾ :

أ- طبيعة النشاط الإنتاجي .

ب- تكلفة التكنولوجيا المرشحة لإزاء قدرة المورد المالية المتاحة .

ج- درجة حدة المنافسة ، ومدى أخذ المنافسين بالتطورات التكنولوجية .

د- خصائص هيكل العمالة المتاحة ، وإمكانية استيعابها لنمط تكنولوجي جديد .

هـ- مدى وجود نشاط فعال للبحوث والتطوير ، قادر على نقل واستيعاب وتطوير التكنولوجيا .

وتتعلق التكنولوجيا بجميع أوجه النشاط مثل : فنون أنظمة الإدارة ، طرق إنتاج الخدمة تسويق الخدمة ، وإدخال تجهيزات جديدة ، وتطوير وتحسين طرق العمل الحالية ، والقيام ببحوث التنمية والتحديث . والتكنولوجيا بهذا تؤثر بطرق مباشرة وغير مباشرة في نظم الإنتاج والعمليات .

وتتحدد الحاجة إليها من أجل تقديم خدمات نقل على درجة عالية من الجودة ، ومقابلة القيمة التي يتوقعها العملاء تجاه الخدمات المقدمة إليهم .

وقد يتعلق نقل التكنولوجيا بالمنظمة ذاتها ، أو بيئة العمل المادية أو بمرامح العمل ، أو بالآلات والمعدات الرأسمالية . وإدراك الدول المضيفة للأنواع التكنولوجية سالفة الذكر يساعدهم في استغلال هذه الأنواع بصورة كاملة لتطوير الأداء ، وتقديم خدمات نقل جديدة ، أو تطوير تلك الحالية ، بما يفي بالاحتياجات المتغيرة والمتجددة للعملاء .

(1) د. أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، الطبعة الثالثة، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1983، ص 123-124.

وسائل نقل التكنولوجيا :

تتعدد الطرق التي يمكن من خلالها نقل التكنولوجيا في مجال العمل الدول- ويمكن التمييز بين الطرق التالية:
الاستثمار الأجنبي المباشر :

إذ يمكن التمييز بين نمطين لنقل التكنولوجيا. ويتعلق النمط الأول بالنقل الداخلي للتكنولوجيا. الذي يتم داخل شركة الخدمات الخطية الدولية من الشركة الأم إلى فروعها المنتشرة في مختلف الدول.

أما النمط الثاني فهو النقل الخارجي للتكنولوجيا، وهو الذي تنتقل فيه التكنولوجيا من شركة الخدمات الخطية الدولية إلى شركات أخرى مستقلة في دول أخرى.

الترخيص الدولية:

أي نقل حقوق التصنيع «براءات الاختراع، والعلامات التجارية والعرفة الفنية» من صاحب الترخيص في دولة معينة إلى المصريح له في دولة ثانية لفترة زمنية محددة، مقابل عائد يحصل عليه صاحب الترخيص.

استيراد المعدات :

فالآلات تشمل تكنولوجيا ، وموردي الآلات هم مفتاح نقلها واستعمالها.

الخدمات الفنية والتدريب:

والتي يقدمها موردو التكنولوجيا للمشتريين مثل البناء ، تسليم المفتاح ، وتدريب العاملين . حيث يتم التدريب على تكنولوجيا محددة ، أو تنمية مهارات معينة . وقد تكون خدمات المساعدة الفنية متصلة ، أو مشتركة مع صيغ تعاقدية أخرى مثل عقود الإدارة، عقود الإيجار والشروعات المشتركة .

المعلومات التكنولوجية:

تتضمن في صحف التكنولوجيا ، والكتب والندوات الدولية . وهذا يعتمد على مجهودات البحث للحصول على هذه المعلومات. حيث فقد يصعب الحصول عليها ، وقد تكون مرتفعة الثمن.

التعليم :

يمثل أحد أشكال نقل التكنولوجيا من خلال البرامج المتخصصة لذلك ، أو العمل لدى الشركات المستخدمة للتكنولوجيا . وايضا من خلال السياسات التعليمية ، حيث تتزايد القدرات التكنولوجية.

معوقات نقل تكنولوجيا شركات الخدمات الخطية الدولية:

تشعر بعض الدول النامية أن نقل التكنولوجيا الخاصة بشركات الخدمات الخطية الدولية لا يتم بالفاعلية المطلوبة لسبب أو أكثر مما يلي:

* ارتفاع التكلفة التي تتحملها هذه الدول في سبيل حصولها على التكنولوجيا الخاصة بشركات الخدمات الخطية الدولية.

* لا تنقل بعض شركات الخدمات الخطية الدولية التكنولوجيا التي تتيح لها الصفة الاحتكارية ، وتزيد من قدراتها التنافسية دون أن تربط ذلك بنوع من التقادم والشيوع النسبي في استخدامها.

* محدودية المعارف التكنولوجية المنقولة بواسطة بعض شركات الخدمات الخطية الدولية، وانخفاض قدرة بعض الدول النامية على تقييم هذه المعارف، والتفاوض عليها. وقد توجد صعوبة لدى البعض الآخر من هذه الدول في قياس مدى تلاؤم هذه المعارف مع الظروف السائدة في دولهم.

* بعض الأنواع التكنولوجية التي تنقلها شركات الخدمات الخطية الدولية إلى الدول النامية تتسم بطول الأجل، حيث يتزايد الوقت اللازم لصنع قرار اختيارها، وتكون هناك صعوبة لدى بعض الدول المضيئة في التنبؤ بوقت وعملية النقل. ويخالف هذا ما تتم عليه عملية النقل التكنولوجي فيما بين الدول المتقدمة بعضها البعض.

* تقوم بعض الدول المضيئة بدفع مبالغ إضافية لشركات الخدمات الخطية الدولية لتطويع التكنولوجيا التي تنقلها بما يتناسب مع الظروف البيئية لدولهم، وتمثل هذه المبالغ ربحا لهذه الشركات.

الأنواع التكنولوجية المنقولة بواسطة شركات الخدمات الخطية الدولية :

بالرغم من الشكوك المثارة حول مصداقية نقل التكنولوجيا من خلال شركات الخدمات الخطية الدولية ، إلا أن هذه الشركات الدولية - بصفة عامة - تقوم بنقل كل أو بعض الأنواع التكنولوجية التالية :

نقل السلع الرأسمالية :

وذلك بقيام شركات الخدمات الخطية الدولية بنقل إمدادات وأدوات التشغيل، والتجهيزات، والعدد والآلات وتحصل على مقابل نظير نقل هذا النوع التكنولوجي، الذي لا يتضمن نقل لمهارات هذه الشركات.

النقل الفني :

لذا تقوم شركات الخدمات الخطية الدولية بنقل نظم الإنتاج والتشغيل، وتسهيل أو تقديم الخدمات والمعلومات الفنية اللازمة لزيادة مستوى كفاءة العمالة المحلية. وقد يتضمن هذا النوع استخدام المديرين الخبراء، والفنيين المحترفين لفترات زمنية محددة.

نقل القدرات :

تشير القدرة إلى رصيد المهارات والمعارف المتوافرة لدى شركات الخدمات الخطية الدولية، وطبقا لذلك تقوم هذه الشركات باستخدام مهاراتها ومعارفها في تطوير وتعديل التكنولوجيا التي تنقلها للدول المضيقة ، وذلك لزيادة التلاؤم بين هذه الأنواع التكنولوجية المنقولة والظروف البيئية السائدة في هذه الدول.

نقل نتائج البحث والتطوير التكنولوجي :

لذا تقوم شركات الخدمات الخطية الدولية بنقل الرسومات، التصميمات الكلية والتفصيلية، والمواصفات الخاصة بالخدمة، وتلك الخاصة بالآلات، وكذا تقوم بنقل المعايير والمقاييس، وقواعد الإنتاج والتشغيل طبقا للمستويات العالمية.

سياسات شركات الخدمات الخطية الدولية في نقل التكنولوجيا إلى الدول المضيفة :

تتمثل أهم هذه السياسات فيما يلي:

القيام بنقل التكنولوجيا من خلال المساعدات الفنية بدرجة أكبر من استخدامها لأي أسلوب آخر. إذ يعمق هذا من الفكر السائد لدى هذه الشركات فيما يتعلق بالآتي:

أ. أن الدافع الأساسي لانتقالها إلى العمل الدول يتمثل في تحقيق الأرباح، والرقابة على الشركات التي تمتلكها أو تديرها في الدول المضيفة الأخرى، وأحياناً للدوافع سياسية تحكم سلوك دولها الأم.

ب. تضع شركات الخدمات الخطية الدولية قيوداً تحد من تجزئة التكنولوجيا الخاصة بها، وبيعها بصفة منفردة، ولما تقدم حزمة تكنولوجية متكاملة تتضمن على سبيل المثال: رأس المال، والتسويق، والإدارة، ومجموعة أخرى من التسهيلات.

ويساعد ما سبق على عدم فقدان هذه الشركات لراكزها التنافسية، وفي ذات الوقت تعظم من فرص ربحيتها بذلك العائد الإضافي الذي يتدفق إليها، ومن خلال المساعدات الفنية.

انخفاض درجة استخدام الطرق المباشرة لنقل التكنولوجيا، مثال: نقل التجهيزات والمستلزمات والمعدات الآلية والميكانيكية، ويعزى هذا لسبب أو أكثر مما يلي:

أ. عدم تضمنه نقل لمهارات شركات الخدمات الخطية الدولية.

ب. تحتاج صناعة القرار الخاص بنقل هذا النوع التكنولوجي - عمل التقييم اللازم للتكنولوجيا المنقولة، وحساب العوائد والتكاليف الناتجة عن استخدامها، ومقدار ما تساهم به في تطوير اختلافات بين الخدمات بناء على الجودة وما تتيحه المعلومات التكنولوجية من فرص في هذا المجال.

القيام بنقل المعارف العلمية والقدرات التكنولوجية اللازمة لعمليات التشغيل والتحويل الفني، وتسهيل تقديم الخدمات بدرجات أعلى من أية أنواع تكنولوجية أخرى يمكن نقلها عن طريقها ، ويعزى هذا لسبب أو أكثر مما يلي.

أ- غالباً ما لا تكون هذه المعارف عرضة للتقييم والتعارض من جانب الدول المضيفة، خاصة النامية منها.

ب- تحكم شركات الخدمات الخطية الدولية في أسعار هذه المعارف العلمية.

ج- تتيح المعارف العلمية لشركات الخدمات الخطية الدولية فرصاً لربح للسيطرة الكاملة على إدارة المنظمات الموجودة في الدول المضيفة (إذا ما كانت هناك صيغة مشاركة ، أو إذا تم استخدام أساليب تعاقدية ترتب قيامها بالإدارة).

د- تساعد هذه المعارف على خلق ميزة مميزة للمنظمات المقيمة في الدول المضيفة المختلفة بمعرفة شركات الخدمات الخطية الدولية ، وتحت أسمائها وعلاماتها التجارية المميزة ، مما يعزز من شهرتها السوقية.

9.5 مشكلات مباشرة شركات الخدمات الخطية الدولية لوظائفها في بعض الدول المضيفة النامية :

أشارت جهود تحليل نتائج مباشرة شركات الخدمات الخطية الدولية لوظائفها في بعض الدول النامية - إلى مجموعة من النتائج تمثلت فيما يلي :

نتائج تحليل أنشطة الموارد البشرية :

تتمثل أهم نتائج التحليل فيما يلي :

تمثلت دوافع استخدام شركات الخدمات الخطية الدولية للعمالة التابعة لها في الحصول على مزايا أجرية تعوضهم عن الاغتراب، وفرض أساليب غير مباشرة للرقابة على العمالة الأخرى، وضمان كفاءة التشغيل من حيث زيادة القدرة على استيعاب التكنولوجيا الخاصة بها.

* قصور رقابة المكونات المحلية على أنشطة الموارد البشرية ، مما أدى إلى عدم التزام بعض شركات الخدمات الخطية الدولية بقوانين تشغيل العمالة الأجنبية، وزيادة

حدة عدم الاستقرار الوظيفي لتلك العملة ، وانخفاض عمالة التمويضات في حالة خروج العمالة المحلية من قوة العمل الموظفة بهذه الشركات.

* إخفاق جهود اختيار وتقييم العاملين المحليين في شركات الخدمات الخطية الدولية، خاصة تلك التي يكون للمكونات المحلية مشاركات أو علاقات تعاقدية إدارية معها، بسبب غياب المعايير الموضوعية للاختيار والتقييم، وعدم توصيف طبيعة الأعمال والأنشطة وترجمتها في شكل شروط محددة يرحى توافرها فيمن يشغل الوظائف بهذه المنظمات الدولية.

* انخفاض إدراك بعض المكونات المحلية لأهمية الأهداف المتعلقة بإحلال العمالة المحلية محل الأجنبية وفق جدول زمني محدد، وقيام هذه المكونات بإدارة منظماتها بعد إكساب مديريها المحليين مهارات جديدة في الإدارة والتشغيل.

* إخفاق جهود شركات الخدمات الخطية الدولية في تدريب العمالة المحلية الموظفة بها لما يلي:

أ- عدم وجود خطط للتدريب.

ب- انخفاض إمكانية قياس العائد المتحصل من التدريب.

ج- الوسائل التدريبية المستخدمة لا تساعد على زيادة كفاءة المتدربين، واكتمال عملية التدريب.

د- انعدام دور المكونات المحلية في اختيار المدربين والمتدربين.

نتائج مباشرة الأنشطة التسويقية:

تمثلت أهم نتائج التحليل فيما يلي:

* تساعد برامج التسويق المشتركة على تخفيض تكلفة هذه البرامج على مستوى شركات الخدمات الخطية الدولية الأم، وخلق مواصفات خاصة مميزة للخدمات التي تقدمها هذه الشركات، قياساً بما يقدمه المنافسون المحليون أو الدوليون العاملون في الدولة المضيفة. وكذلك استغلال المكونات المحلية للأسماء والعلامات التجارية الخاصة بهذه الشركات ، والمعروفة مسبقاً في الأسواق المضيفة كأحد عناصر الجذب.

* تعد البرامج الترويجية المشتركة التي تنظم على مستوى شركات الخدمات الخطية الدولية الأم - وسيلة فاعلة للترويج لفروعها العاملة في الدول المضيفة. إضافة لهذا يفوض مديرو الفروع التابعة القيام بالعمليات الترويجية على المستوى المحلي أو الدولي.

* تتحدد دوافع شركات الخدمات الخطية الدولية في الترويج على المستوى المحلي بدرجة أكبر من المستوى الدولي في الرغبة في اختبار هذه العمليات قبل تعميم تطبيقها على النطاق الدولي، وانخفاض تكلفتها.

* يساعد تمييز الخدمات - من خلال الأسماء والعلامات التجارية - على حماية الشهرة السوقية لشركات الخدمات الخطية الدولية، وتطوير ما تقدمه من خدمات، أو إضافة خدمات جديدة.

نتائج مباشرة الأنشطة المالية والاستثمارية:

تمثلت أهم نتائج التحليل فيما يلي:

تتبع شركات الخدمات الخطية الدولية السياسات المالية التالية لمواجهة المخاطر الاستثمارية الموجودة في الدول المضيفة:

أ- الاعتماد على المكونات المحلية لتمويل المتطلبات والشروط التشغيلية في بلد العمل.

ب- الاقتراض من جهات التمويل المحلية.

ج- تقديم الخدمات المركزية بما يؤدي إلى عدم تأثر إيراداتها، والتأثير في تكلفة رؤوس الأموال التي توفرها المكونات المحلية.

د- الحصول على عوائد نظير استخدامها لأصولها غير المنظورة، إذ تعتبر هذه الأصول جزءاً من رؤوس أموالها.

هـ- ترحيل الأرباح التي لم يتم الوفاء بها - والخاصة بالمكونات المحلية، بسبب الخسائر أو لعدم كفاية الإيرادات - لسنوات مالية تتحقق فيها فوائض مالية.

انخفاض فعالية سياسة توزيعات الأرباح بينهم وبين المكونات المحلية لما يلي:

أ- حصول المكونات المحلية على مبلغ ثابت لا يضمن لهم فعالية أداء شركات الخدمات الخطية الدولية.

ب- اختلاف أسلوب حساب حصص الأرباح بينهم وبين المكونات المحلية عند استخدام النسب النوية حيث تحصل هذه الشركات على نسبتها من إجمال الإيرادات، بينما تحصل المكونات المحلية على نسبتها من صافي الإيرادات بعد خصم التكاليف التي يذهب جزء غير قليل منها إلى هذه الشركات في صورة مساعدات فنية.

نتائج مباشرة أنشطة الإنتاج والعمليات:

تمثلت أهم نتائج التحليل فيما يلي:

ساعدت أنشطة الإنتاج والعمليات على تحقيق أهداف شركات الخدمات الخطية الدولية المتمثلة فيما يلي:

أ- حماية شهرتها السوقية ومركزها التنافسي.

ب- الحفاظ على جودة وكفاءة الخدمات التي تقدمها، والتأكيد على سماتها الخاصة المميزة.

ج- الإبقاء على احتكارها التكنولوجي الناتج عن قيام الشركات الأم بأعمال التجديد والتطوير.

د- تقييد حرية مديريها التابعين في اتخاذ القرارات المتعلقة باستخدام تكنولوجيا بديلة عن تلك المستخدمة في الشركة الأم، أو تلك المحددة لها.

و- تأكيد عالية مواصفات الخدمات، وكذا طريقة الإنتاج والتقديم.

انخفاض فاعلية المفاوضات حول الشروط المتعلقة بتحديد المعارف الإدارية والفنية اللازمة لمباشرة بعض أنشطة الإنتاج والعمليات، وابتكار أساليب إنتاجية جديدة أو تطوير الأساليب الحالية، وقيام شركات الخدمات الخطية الدولية بالمحافظة على الطابع والتقاليد المحلية.

تعد المساعدات الفنية وسيلة أكثر فعالية لنقل تكنولوجيا شركات الخدمات الخطية الدولية قياساً بالأساليب الأخرى السابق بيانها، لما يلي:

أ- تعتبر هذه المساعدات وسيلة لتحقيق الأرباح، وفرض الرقابة على الفروع التابعة.

ب- عدم إمكانية قيام شركات الخدمات الخطية الدولية بتجزئة التكنولوجيا الخاصة بها، وإنما يتم ذلك ضمن حزمة متكاملة من الخدمات تعد المساعدات الفنية إحداها.

ج- تدعم شركات الخدمات الخطية الدولية فرض ربحيتها بذلك العائد الإضافي المتدفق إليها من خلال المساعدات الفنية.

تتمثل دوافع نقل تكنولوجيا شركات الخدمات الخطية الدولية في انخفاض إمكانية تقييم المكونات المحلية لها، وصعوبة تفاوضهم على أسعارها، وطول الفترة اللازمة لنقلها، وسيطرة الشركات الأم على الفروع التابعة في الدول المضيفة.

* قصور مراقبة المكونات المحلية لأسعار التجهيزات ومستلزمات الإنتاج التي تقوم شركات الخدمات الخطية الدولية بشرائها.

* عدم اهتمام شركات الخدمات الخطية الدولية بتحديد كمية المواد والمستلزمات للشراء بقدر اهتمامها بأسلوب ووسائل توفير الكميات، وتواجد مخزون مناسب منها.

الفصل السادس

تنظيم شركات الخدمات الخطية

وعقود إدارتها وتشغيلها

1.6 تنظيم شركة خدمات خطية :

Shipping Company Organization :

1-1-6 مكونات الهيكل التنظيمي لشركة الخدمات الخطية :

يتكون الهيكل التنظيمي للشركات الخدمات الخطية من :

1- هيئة المديرين : Board of directors

وهؤلاء الأشخاص الذين من مسئولياتهم الاهتمام بالنواحي الإدارية والمالية، ووضع السياسات للشركة، ويتكون من (5 الى 20) منتخبا .

2- الرئيس : President

مسئول امام هيئة المديرين، ويجب أن يهتم بالجانب المالي لشركة، ليضمن العائد من المال المستثمر .

3- السكرتارية : Secretary

تحتفظ بالوثائق الخاصة بالتنظيم مع المسئول القانوني .

4- المستشار المالي : The treasure

هو المستشار المالي ورئيس مجلس الإدارة ومسئوليته أن يضع تقارير كاملة للوضع المالي للشركة ومناقشة ذلك، مع بيان بمواطن الضعف والقوة بهذا الوضع. كما أن المراجع editor والمحاسبين، والسجلين، وكذلك الحسابات الخاصة بالسفن تأتي تحت إشراف هذا الشخص .

5- مراجعة الحسابات : Comptroller

هو القسم الذي يقوم بجميع النواحي الرقابية والمتابعة.

6- قسم الحركة : Traffic department

شركة الملاحة تحتاج قسما خاصا بالتسويق، وقنيتها كان يقوم القسم بتقديم تلك الخدمة (بيع منتج الشركة الى الخدمة) نائب المدير للحركة مسئول عن الحفاظ عن تدفق البضاعة وتوافرها .

7 قسم التشغيل : The operation dept

جميع السفن في الشركة مسئولية هذا القسم، من حيث الصيانة وكفاءتها
لحمل البضائع

ومن ذلك يتضح لنا ان الوظائف التي يقدمها كل من قسم الحركة
والتشغيل مكملة لبعضها البعض ، ولكن كل قسم يعمل مستقلا بذاته .

2-1-6 قسم الحركة Traffic dept.

يتكون قسم الحركة من :

1- نائب المدير للحركة Vice president traffic

مسئوليته توجيه القسم نحو :

* خلق بضائع للى سفن الشركة

* تقديم تقارير عن جميع الأمور المتعلقة بالبضائع

* يتعاقد مع مديري الوانوي و مشغلي الشحن والتفريغ و المستشار المالي و محصلي
النوالين.

* خارج الشركة، ربما يشترك في أعمال أخرى مثل التفليف :

* بعض الأحيان يمكن ان يكون مع فريق لمنع حروب النوالين.

2- مديرون الحركة The freight traffic manager

هو نائب لنائب مدير الحركة

3- الوكيل العام للنولون General freight manager

هو الذي يقوم بعمل رجل المبيعات، وتوجيه وتنظيم القسم (اي هو همزة

الوصل بين الناقل وعامة النقل البحري) يقوم بتحليل وتسجيل السفن و المعلومات و
الإحصاء .

قسم حركة النولون ينقسم إلى قسمين أساسين :

(أ) قسم النولون الخارجى (الأكبر) :

وظائفه :

- * هو تسجيل عدد البضائع
- * الاتصال بالشاحنين لتوزيع البضائع
- * الاتصال بقسم التشغيل من أجل تزويد السفينة بالوقود والتخزين
- وظيفة Purples هي توكيل على ظهر السفينة لقسم النولون.

(ب) قسم النولون الداخلى :

وظائفه :

- * هو حصول التسليمين على بضائعهم بدون تأخير .

3.8 قسم التشغيل . Operation dept.

يتكون قسم التشغيل من :

(1) نائب المدير للتشغيل Vice president operation

- * يقوم بالإشراف على تشغيل الأسطول، ومسئول عن :
- * بناء السفن ، تشغيلها ، الشحن والتفريغ والعمال
- * تعيين أطواق السفينة يتم بواسطة نائب المدير .
- * الترقيات للدرجات بواسطة القسم البحري

(2) مدير التشغيل : Operating manager

- * هو الشخص المسئول في هذا القسم على تناسق جميع أنشطته

(3) المشرف البحري Marine Superintendent

هو الشخص المسئول عن سطح أسطول الشركة، بمعنى كل ما يخص سطح السفن الخاصة بالشركة مثل أعمال Dry – Docking .

(4) المشرّف الهندسي Superintendent Engineer.

هو الشخص المسئول عن قسم الماكينة بكل سفن الشركة من عميرات و صيانة

(5) مشرف التغذية Commissary Superintendent.

هو الشخص المسئول عن قسم الصالون في جميع سفن الشركة من غذاء ،

مياہ... الخ

Purchasing Agent (6) مسئول المشتريات

هو أهم شخص في هذه المجموعة، لأنه هو المسئول عن شراء أي طلبات يحتاجها

أي قسم من تلك الأقسام الثلاثة السابقة، وبالتالي هو المورد الأساسي لقسم التشغيل.

"انظر إلى الشكل (3)، (4)".

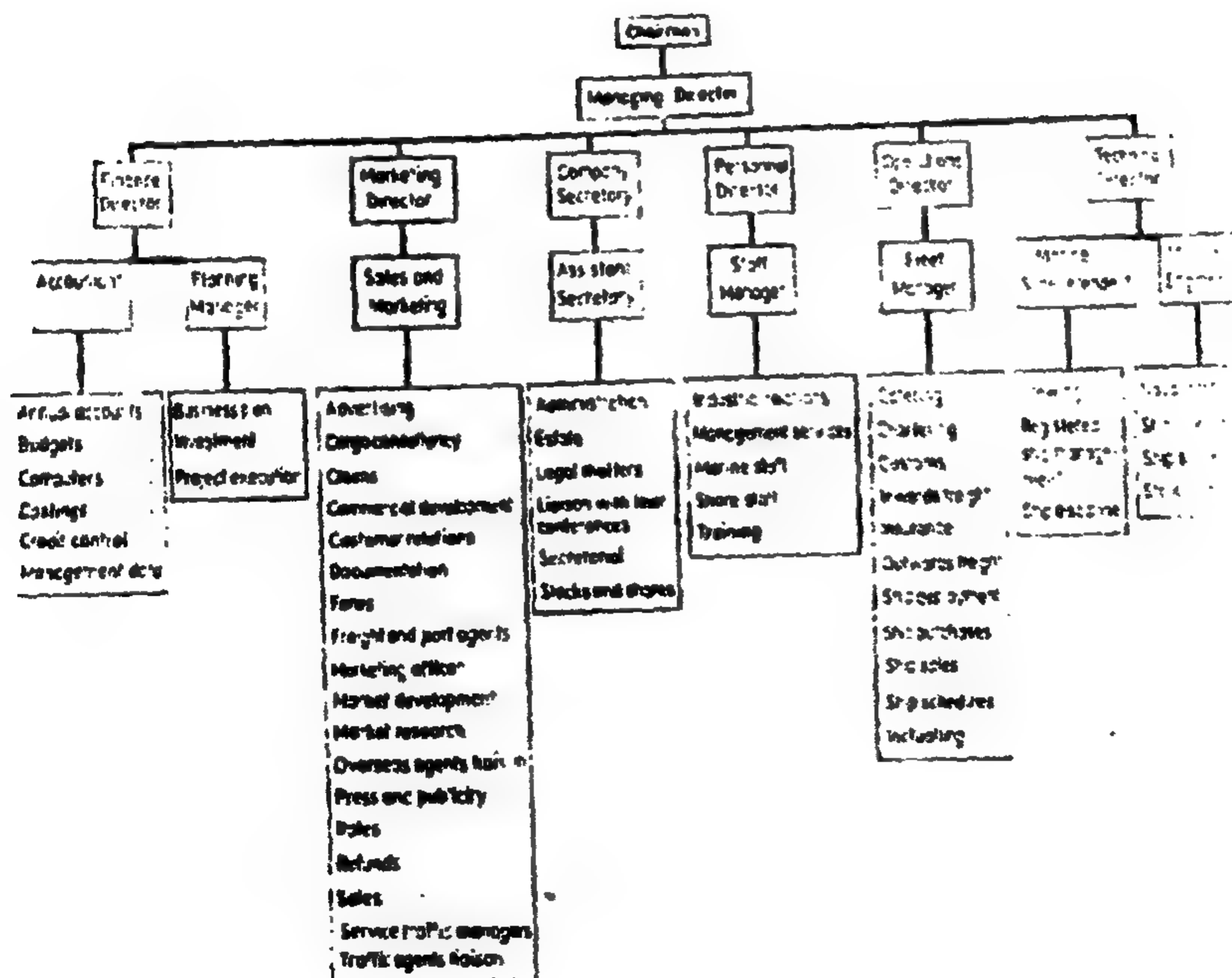
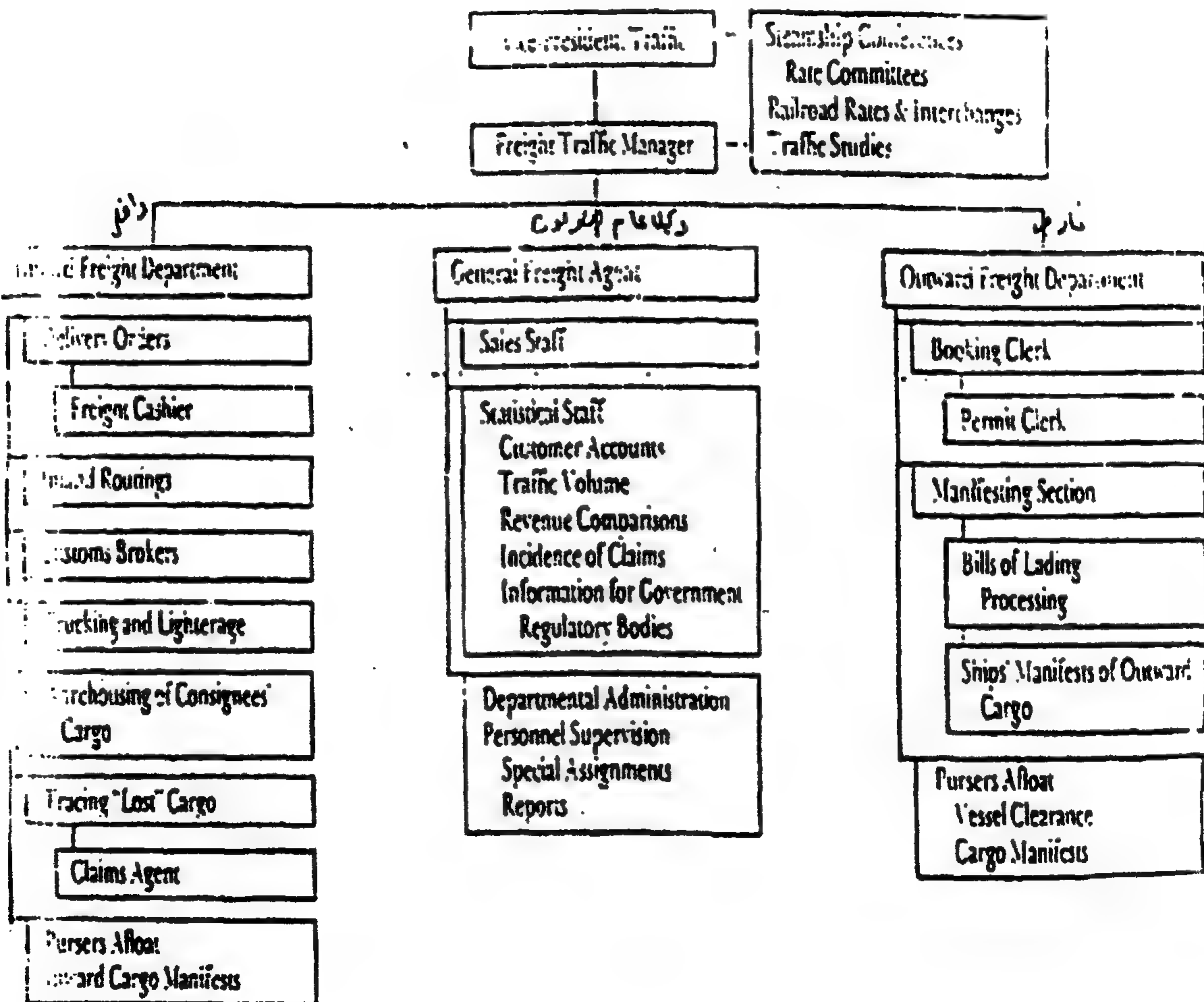


Fig. 1. A liner company organization

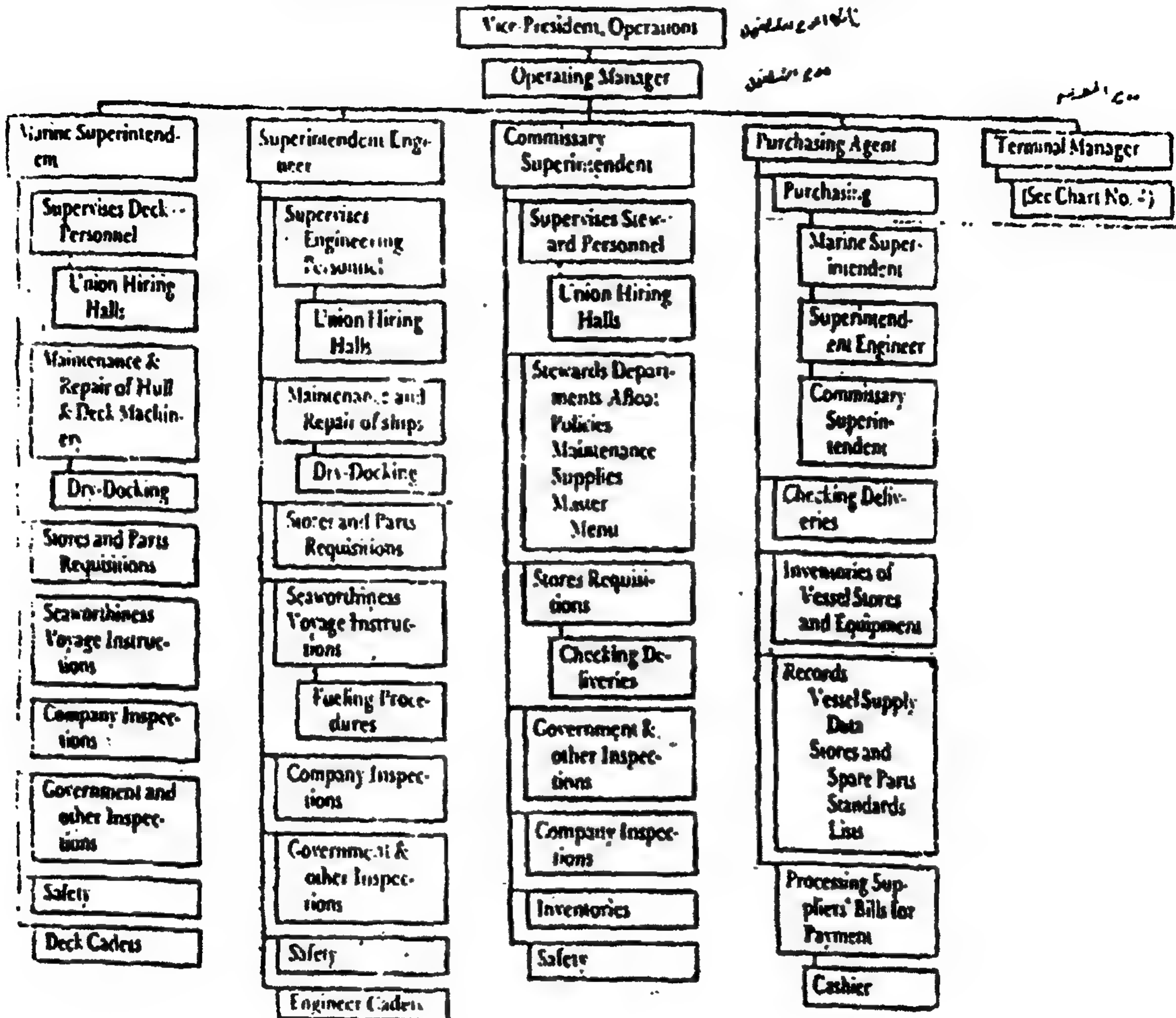
شكل (1-6)

CHART NO 3 TRAFFIC DEPARTMENT



شكل (2-6)

CHART NO 4 OPERATING DEPARTMENT



شكل (3-6)

2.6 عقود إدارة وتشغيل شركات الخدمات الخطية :

لقد نشطت شركات الخدمات الخطية دولياً استجابة لديناميكية التغيرات السريعة التي ظهرت في بيئة الأعمال ، والتي تعلق بعضها بما يلي:

* التطور الاجتماعي والثقافي والسياسي ، وتزايد الحاجة إلى تبادل الخبرات والثقافات.

* التحسن المستمر في المستوى الاقتصادي ، وارتفاع مستوى المعيشة في كثير من الدول.

* اتساع ظاهرة العالمية بفعل تضافر مجموعة من العوامل، من بينها تطور تكنولوجيا الاتصال و المعلومات ، كأحد مفرزات التطوير والتقدم التكنولوجي. و ما صاحب ذلك من تلاشي الحواجز الفكرية والثقافية. وبما أدت إليه من جعل العالم كله سوقاً واحدة تقريباً ، يتسم بسعي المنظمات للاستحواز علي نصبة أكبر في السوق العالمية ، وتنامي القوى التنافسية، سواء أكانت من منظمات مماثلة، أو من منظمات تعمل في أنشطة وصناعات وسيطة.

4- اندماج وتكامل المؤسسات بفعل التكتلات والتحالفات التي نشأت، وساعدت مجموعة الأسباب السابقة و غيرها علي ظهور منظمات الخدمات الخطية العالمية ذات الإمكانيات الضخمة ، والأنماط الإدارية المختلفة. وأدت كذلك إلى تعدد سبل ووسائل الاعتماد على شركات الخدمات الخطية المحترفة في الإدارة والتشغيل، سعياً لتقديم خدمات نقل ذات جودة أعلى ، وتتسم بالفاعلية والكفاءة .

دواعي الاستعانة بالإدارة الدولية المحترفة :

أظهرت السنوات الماضية نمواً سريعاً ومتلاحقاً لمنظمات الخدمات الخطية الدولية في كل من الدول المتقدمة والنامية . إذ زادت مشاركة هذه المنظمات في إجمالي الناتج المحلي لهذه الدول. وقد أدت هذه المشاركة المتزايدة إلى تنامي عالمية هذه المنظمات ، بأن أصبحت مجالاً خصباً لنشاط الشركات متعددة الجنسيات . وزادت مشاركتها في أنشطة كل من الدول المتقدمة والنامية .

الاتجاهات العالمية للاستعانة بالإدارة اللولية المحترفة:

* تزايد الاتجاه العالمي نحو استخدام الإدارة المحترفة نتيجة لتغير بيئة أعمال المنظمات. فبالإضافة لما ذكره المؤلف في مقدمة هذا الفصل ، فإن بيئة الأعمال تحمل كثيرا من التغيرات المؤثرة أهمها ما يلي :

* تنامي عالمية المنظمات ، وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات القائمة على الارتقاء بجودة الخدمات، وزيادة الوعي العام لدى مديري شركات الخدمات الخطية بالتأثيرات الفاعلة لهذه المنظمات والسلوكيات الجانبية لها ، والاهتمام ببرامج التدريب والتأهيل للكوادر البشرية ، وتطوير وتوحيد المواصفات القياسية للمنشآت ومدخلاتها ومخرجاتها لتراعي المعايير والمقاييس الدولية، وتخفيض أسعار الخدمات المقدمة ، وزيادة درجات الاتصال بالشركات الكبرى المنظمة لخدمات النقل البحري، وزيادة مخصصات البحث والتطوير والإفادة منها في جميع أوجه نشاط النقل، مثل: أعمال بناء السفن والمعدات، واستخدام الآلية واستحداث خدمات جديدة .

* اختلاف الضرائب والرسوم المفروضة على منظمات الخدمات الخطية في عدد من المدن .

ومن بين هذه الضرائب، تلك التي تفرض عند دخول وخروج السفينة إلى دولة ما ، وكذلك الضريبة المفروضة على التأشيرات . كما أن من بين الضرائب التي تفرض على منظمات الخدمات الخطية الدولية تلك التي تفرض على إجمالي العائد ، وعلى إجمالي المبيعات .

فارتفاع الضرائب بشكل مبالغ فيه في بعض الدول المضيقة ، وانخفاضها في البعض الآخر- يؤثر سلباً على حجم الطلب على خدمات النقل في الدول المضيفة ذات الضرائب المرتفعة .

الاتجاه إلى إنشاء تحالفات وتكتلات ضخمة تتوافر لها فرص أرباح للتحكم والسيطرة على حركة التجارة الدولية، وتخفيض الدور الذي تلعبه الشركات الأصغر في هذا المجال .

الفصل السادس : تنظيم شركات الخدمات الخطية وعقود إدارتها وتشغيلها

* تطور أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتزايد استخدامها في الأعمال الدولية. فعلى سبيل المثال: يساعد استخدام التجارة الالكترونية في إيجاد العديد من الوظائف للأفراد من ذوى الكفاءة ومستوى التأهيل العالي. كما يساعد استخدامها على زيادة درجات الاتصال بالعملاء .

* إضافة لما سبق، فإن انماي أنظمة المعلومات على الإنترنت يفرض تحديا يتعلق بتخفيض دور الوسطاء الدوليين لإتمام عمليات البيع ، وتبادل المعلومات التي تتعلق بعضها بمصادر وتوريد مستلزمات التشغيل ومستويات أسعارها .

كما يفرض نمو أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحديات متعلقة بثقافات وخبرات استخدام أساليب الإدارة الحديثة المعتمدة على التكنولوجيا المتقدمة، ومدى حاجة منظمات الدول النامية إلى معونات فنية من الدول المتقدمة وشركات الخدمات الخطية الدولية.

ما يؤدي إليه تحرير تجارة السلع والخدمات بفعل الجات ، والجاتس (المعنية بتحرير تجارة الخدمات) من تلاشي الحدود الجغرافية بين الدول ، وتسهيل وتنشيط تبادل السلع والخدمات . وكذلك تأثيراتها على حركة العمالة وقدرة الدول - خاصة النامية - على إيجاد فرص عمل لواطنيها .

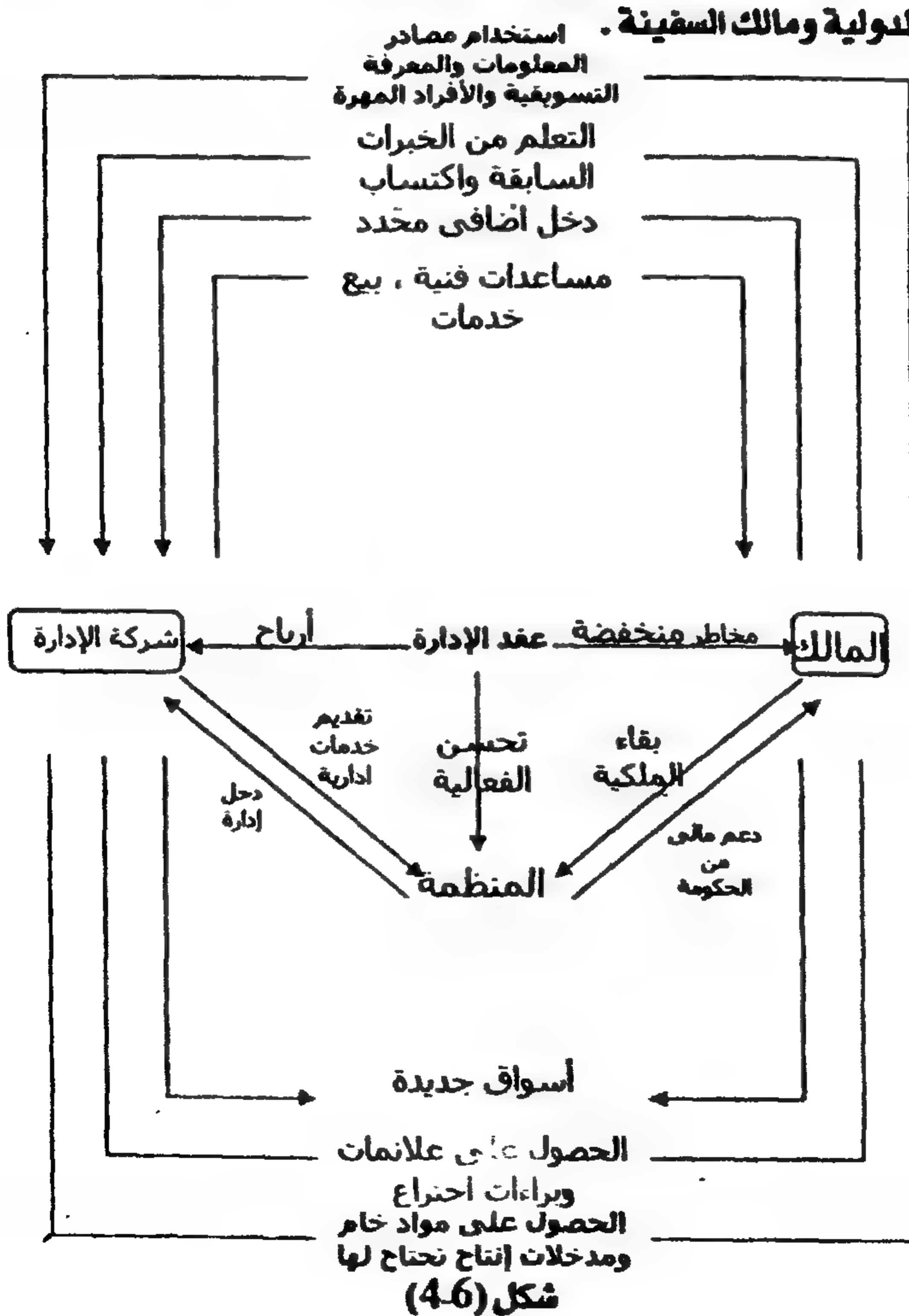
زيادة الدور الذى يلعبه القطاع الخاص في كثير من الدول ، وإطلاق قوى السوق وآلياته . فذلك يؤثر في اتجاهات حركة التبادل الدولي من حيث قيام القطاع الخاص بفرض سياساته (مثال: ما يتعلق منها بالجودة ، ومستويات الأسعار، ونظم الاتصال التى تتبعها مع كبار منافذ التوزيع على المبدلات الدولية ، ومن ثم الطلب على السلع والخدمات، خاصة في حالة وجود قطاع خاص قوى في مواجهة قطاع عام يتسم بالضعف .

لجموعة الأسباب السابقة وغيرها، زادت الحاجة إلى استخدام الإدارة المعترف. وقد ظهر هذا الاتجاه في بداية الخمسينات في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد ساعد على انتشار هذا الاتجاه مجموعة من العوامل، من بينها التطور السريع والمتلاحق في العلوم الإدارية بمجالاتها المختلفة، وتزايد قدرة الشركات الكبرى - خاصة الشركات العالمية - على الاستفادة من هذه العلوم ، وتطوير نظرياتها وأساليبها لخدمة الإدارة متعددة النشاط .

الصيغ التعاقلية في مجال العمل اللولى :

برغم تشابه الطريقة التي تؤدي بها شركات الخدمات الخطية الدولية أعمالها إلا أن هناك تنوعا في العلاقة بين ملاك المنظمات وهذه الشركات. وتعتمد هذه العلاقة على طريقة تشغيل السفينة ، وكذلك ملكيتها. وتأخذ هذه العلاقة أشكالاً عديدة، من بينها: عقود الإيجار، عقود الإدارة، التراخيص، وعقود الامتياز وذلك كما يوضحها النموذج التالي:

وتحدد الأشكال السابقة درجة الرقابة على عمليات التشغيل والمسئولية عنها. وترتب أيضا مجموعة مختلفة من العلاقات والمساهمات بين شركة الخدمات



العلاقة بين الطرق المختلفة لتشغيل السفن في مجال العمل الدولي :

ويمكن بيان أهم الصيغ التعاقدية في النموذج التالي. إضافة لذلك فقد استخدمت بعض الدول النامية مجموعة أخرى من الأساليب للارتباط بشركات الخدمات الخطية الدولية ، من بينها ما يلي :

الاستثمار الأجنبي المباشر :

ويعرف - في معناه العام - بأنه تلك الأصول المتدفقة من الخارج إلى دول مضيفة أخرى وتنفرد أو تشارك مع رأس المال المحلي في مشروعات استثمارية. حيث يكون لشركات الخدمات الخطية الدولية استثمارات في دول مضيفة أخرى . وتأخذ هذه الاستثمارات أحد الأشكال التالية :

- * تملك جميع الاستثمارات.
- * تملك جزءا من الاستثمارات ، مع إقراض الملاك في الدول المضيفة الأخرى الأموال اللازمة لعمليات التشغيل، خاصة في حالة عدم استطاعة هؤلاء الملاك الحصول على الأموال اللازمة من مصادر التمويل المختلفة .
- * مساهمة شركات الخدمات الخطية الدولية بحصة (كبيرة أو صغيرة) في مشروعات نقل بحري مشتركة.

وتفضل بعض شركات الخدمات الخطية العالمية استخدام الاستثمار المباشر في ضوء الشروط التالية :

أ- إمكانية تحقيق أرباح كبيرة من عمليات التشغيل الدولي، وإمكانية زيادة نصيبهم وحصتهم في السوق الدولية، وانخفاض حدة المنافسة بينها وبين شركات الخدمات الخطية الدولية الأخرى الموجودة في الدول المضيفة التي ستعمل بها . ولذا كانت استثماراتهم المالية أو حصتهم في المشروعات المشتركة ستساهم في زيادة جودة وكفاءة العمليات الإدارية.

ب- انخفاض حدة المخاطر التي ستواجهها في الدول المضيفة التي ستعمل بها مثال : المخاطر السياسية والاقتصادية . فالارتفاع درجة هذه المخاطر في الدول المضيفة يؤثر سلباً على نتائج العمل ، وقد تتحقق خسائر . كما أن عدم رغبة بعض شركات الخدمات الخطية الدولية في تحمل مخاطر استثماراتها في الأجل - الطويل يدفعها إلى استخدام أساليب تعاقدية أخرى (مثال : عقد الإدارة)، غير مرتبطة بالملكية للدخول إلى الأسواق المضيفة .

ج- الدخول في تعاقدات مرتبطة بالملكية . فعدم الرغبة في هذا من جانب شركات الخدمات الخطية الدولية ، ورغبة البعض الآخر في تأكيد الدور البارز الذي يمكن أن تلعبه إدارتها المحترفة - يدفعهم إلى البحث عن أساليب تعاقدية أخرى (مثال : عقود الإدارة)، تمكنها من الدخول إلى الأسواق المضيفة .

نموذج (8)

الفروق الجوهرية بين الصيغ التعاقدية في مجال العمل الدول

الفروق الجوهرية معاملة التعاقد	ملكية النشأة	التمويل	المحاسبة بعد تنضم الأعمال	مركز المالية في الإدارة	سلطة التعاقد	الفرق لطاق	أنواعه
عقد الإيجار	لا	للتاجر	للتاجر	لا يوجد	للتاجر	للتاجر	- إيجار تمويل. - إيجار أصول. - البيع والإيجار المرتد.
عقد الإدارة	لا	شركة الإدارة	لا يوجد عليها	لا يوجد عليها	شركة الإدارة		- مشاركة مع تعاقدات أخرى. - البيع مع عقد إدارة مرتد.
الترخيص	لا	لا	لا	جميع متطلبات إدارة النشأة بصورة مريحة	لا	- لا. - شركة مانحة الامتياز. - مركز الرئيس.	-
عقد الامتياز	لا	لا	لا	جميع متطلبات إدارة النشأة بصورة مريحة	لا	- لا. - شركة مانحة الامتياز. - مركز الرئيس.	- جزء من مجموعة. - مشاركة مع عقود شراء. - المنتج/الخدمة أو الاسم التجاري. - تصميم الأعمال.
للشركات للشركة	طية لاتفاق للشركة	الشريك الذي يقدم خبرات الإدارة	طية لاتفاق للشركة	طية لاتفاق للشركة	طية لاتفاق للشركة	طية لاتفاق للشركة	-
الملكية للشركة	مجموعة من المستثمرين	شركة الإدارة	لا يوجد	لا يوجد	شركة الإدارة	شركة الإدارة	-
الفروق الجوهرية معاملة التعاقد	طية لاتفاق مع الأعمال في الأرباح	حصة الأعمال في الأرباح والإيرادات	حصة الأعمال في الأرباح والإيرادات	حصة الأعمال في الأرباح والإيرادات	حصة الأعمال في الأرباح والإيرادات	حصة الأعمال في الأرباح والإيرادات	حصة الأعمال في الأرباح والإيرادات
عقد الإيجار	مستقلة أو ثابتة جبريد. - متغيرة تبعاً لدورة حياة النشأة. - متعاضدة بنوعياً. - للخدمة في الأرباح (نسبة).	بالأرباح والإيرادات بعد دفع حصة لا أو الوفاء بعد الضمان.	بالأرباح والإيرادات بعد دفع حصة لا أو الوفاء بعد الضمان.	بالأرباح والإيرادات بعد دفع حصة لا أو الوفاء بعد الضمان.	بالأرباح والإيرادات بعد دفع حصة لا أو الوفاء بعد الضمان.	بالأرباح والإيرادات بعد دفع حصة لا أو الوفاء بعد الضمان.	كل ما يلزم التشغيل النشأة بصورة مريحة.
عقد الإدارة	بالأرباح التشغيل بعد خصم كافة التكاليف والصروفات.	حصة من إيرادات التشغيل. - حصة من حوافر أرباح أكبر.	حصة من إيرادات التشغيل. - حصة من حوافر أرباح أكبر.	حصة من إيرادات التشغيل. - حصة من حوافر أرباح أكبر.	حصة من إيرادات التشغيل. - حصة من حوافر أرباح أكبر.	حصة من إيرادات التشغيل. - حصة من حوافر أرباح أكبر.	- الإدارة المحترقة. - الاسم والعلامة التجارية. - خدمات ومزايا المجموعة. - معلومات مركزية. - مساعدات فنية.

الفصل السادس : تنظيم شركات الخدمات الخطية وعقود إدارتها وتشغيلها

التراخيص	بالى الأرباح، الإيرادات المحقة بعد دفع مصروف الرخص.	-مبلغ مبدئي يدفع مرة واحدة عند توقيع العقد. -نسبة شهرية من الیهات تعادل 22 إلى 25 من الیهات أو مبلغ ثابت.	رأس المال اللازم لعمليات البناء والتشغيل ودفع تكاليف الإعلان معاحب الامتياز.	-مساعدات فنية. -عمليات التصنيع ، إجراءات التسويق والاسم التجاري أو أى شئ آخر يمتلك الخبرة فيه ، ويتم ذلك لأحد الشركات والخدمات الخاصة بالرخص، ويتم ذلك إلى الرقابة والتفتيش والقيام بالتدريبات.
عقود الامتياز	بالى الأرباح، الإيرادات المحقة بعد دفع مصروف صاحب الامتياز	-مبلغ مبدئي يدفع مرة واحدة. -نسبة شهرية من مالى الیهات أو مبلغ ثابت.	رأس المال اللازم لعمليات البناء والتشغيل	طرق أداء العمل مثل الإعلان ، الفراء ، جودة الخدمات ، وضع معدلات الجودة ، ويتم ذلك تحت اسم صاحب الامتياز في ضوء قواعد العمل الخاصة به.
للشركات للفترة	تتسم للمالك بعد طرفي التعاقد طبقا للإيرادات المحقة ، رأس المال أو التمويل أو مقدار مساهمة كل طرف في المشروع.	رأس المال اللازم لعمليات البناء والتشغيل	-شهرات الإدارة والتطوير. -مبلغ محدد من رأس المال	
للشركة	-المشاركة في إيرادات الیهات. -إيجار مشترك لجميع المشاركين	كما في عقد الإدارة	-بناء للخدمة. -التمويل.	غيرت شركة الإدارة.
الفرقة الجوهرية مودة التعاقد	مدة التعاقد	إمكانية تجديد التعاقد	مجلات للتدريس	
عقد الإيجار	-مدة الفتره (20 عاما) إذا كان الإيجار نسبة من الیهات. -مدة القصيرة إذا كان الإيجار مبلغا ثابتا.	إمكانية التجديد : - شفاعة - تلقائيا	جميع شروط عقد الإيجار.	
عقد الإدارة	من عام إلى (50) عام	إمكانية التجديد التلقائي طبقا لشروط التعاقد .	جميع شروط عقد الإيجار.	
التراخيص	من 5 إلى 7 سنوات	-	-حائذ مبالغ التراخيص. -لوائحت الفنية للمنتج/الخدمة وتجهيزها.	
عقود الامتياز	-	-	- عائد صاحب الامتياز. - لوائحت الفنية للمنتج/الخدمة وتجهيزها.	
للشركات للفترة	-	-	شروط المشاركة.	
للشركة	-	-	جميع شروط عقد الإدارة.	

الفروق الجوهرية بين الصيغ التعاقلية في مجال العمل اللولى : الاتحادات التسويقية :

تعنى بإقامة علاقات تعاونية - متنوعة في درجاتها، وفى السبل المستخدمة فى تحقيقها - بين بعض المنظمات، بهدف تحقيق مزايا تنافسية، وإمداد المنظمات المنضمة لهذا الاتحاد بمجموعة متكاملة ومتبادلة من الخدمات مثال : تنشيط الابتكارات، وتوسيع نطاق السوق، وتحقيق أى أهداف مشتركة. وقد قام بعض ملاك منظمات النقل البحري فى الدول النامية بإقامة العلاقات التعاونية التسويقية التالية بينهما:

* انضمام منظمات النقل البحري المحلية المنافسة والمستقلة عن بعضها البعض فى اتحاد بهدف الحد من المنافسة بينهم . ويفيد هذا الشكل من أشكال التعاون فى تحقيق ليرادات مناسبة وحماية اقتصاديات منظمات النقل البحري المنضمة لهذا الاتحاد.

* انضمام منظمات النقل البحري غير المنافسة، والمنتشرة جغرافيا فى اتحاد بهدف تحقيق وفورات مالية نتيجة التكامل الذى يوجد بينهم.

التحالفات :

هو أحد استراتيجيات التعاون التى تتم عبر أكثر من دولة بين منظمى نقل بحرى أو أكثر فى مجالات الأسواق، والخدمات، والتكنولوجيا. وعلى الرغم من أن التحالف يبقى على استقلالية أطرافه، إلا أنه يدعم ويبقى فى الوقت ذاته قدراتهم التنافسية والتكنولوجية والبحثية والهارية . وكذلك استخدام الأسماء والعلامات التجارية، ويسرع بتطوير الخدمات الجديدة، ويجنب التكلفة المرتفعة المترتبة على الدخول إلى الأسواق الجديدة. إضافة إلى العمل بطاقة أكبر، واستغلال اقتصاديات الحجم الكبير . وهو ما ينعكس فى النهاية على تحسين الفاعلية التسويقية والتشغيلية لأطراف التحالف .

أساليب تعاقلية أخرى :

إضافة للأساليب التعاقلية السابقة بينها، استخدم بعض ملاك منظمات النقل البحري فى الدول النامية مجموعة لأساليب تعاقلية أخرى تستهدف تجديد

الفصل السادس : تنظيم شركات الخدمات الخطية وعقود إدارتها وتشغيلها

وتطوير منظماتهم ، وضع الخطط ، واختيار وشراء المعدات ، والرقابة على عمليات الإنتاج والتشغيل . وتتمثل بعض هذه الأساليب في بحوث التسويق، والاستشارات الفنية، والتشييد والبناء ، وشراء المعدات ، والتدريب ، وعقود تسليم المفتاح.

وتعتبر عقود تسليم المفتاح ، والتشييد والبناء ، وشراء المعدات - ذات أهمية خاصة لدى بعض ملاك منظمات النقل البحري في الدول النامية ، إذ تساعد هذه الأساليب على الحفاظ على منظماتهم بالمستوى نفسه ومواصفات منظمات النقل البحري العالمية ذات المستوى التكنولوجي المرتفع.

ويبرز الحديث السابق مدى تعددية الأساليب التعاقدية إضافة إلى الدور المتعاظم للإدارة المحترفة التي يستقدمها ملاك منظمات النقل البحري . فذلك يساعد في تحقيق بعض الزايا التي تنعكس على الإدارة.

نواعي الاستعانة بالإدارة المحترفة :

تتمثل بعض مزايا الاستعانة بالإدارة المحترفة في الإفادة مما يلي :

- * استخدامها للمديرين والخبراء المحترفين في الوظائف جميعها.
 - * الجهود الترويجية التي تبذلها والتي تتعلق بعضها بالتعاقد على مستوى كبير مع كبرى وسائل الإعلان العالمية ، واستخدام أساليب الدعاية المناسبة وتوزيع تكلفتها على عدد كبير من منظمات النقل البحري التي تديرها أو تمتلكها أو توجرها.
 - * استخدامها لخدمات البيع التبادلي ، المعتمد على نظام الحجز الرقبي المجاني بين مختلف منظمات النقل البحري التي تديرها في الدول المضيفة المختلفة.
 - * اسم الشركة المديرة في الترويج . وكذلك الشهرة السوقية العالمية التي حققتها لدى العملاء.
 - * المعونات الفنية التي تقدمها شركة النقل البحري للمديرة، والتي تتعلق بعضها بالتدريب والتصميمات ، والديكور ، والتأثيث، والتحفيز ، والإشراف .
- فما سبق يعزز فاعلية منظمات النقل البحري التي تديرها الإدارة المحترفة، من حيث تنامي وزيادة الحصص السوقية ، ومعدل العائد على الأموال المستثمرة ، والقوة التنافسية ، والقدرة التكنولوجية على سبيل المثال.

و يستخلص مما سبق أنه بقدر ما تمتاز به نظم الإدارة البديلة ، وما تحققه من عوائد لأطرافها- بقدر ما يترتب على استخدام أي أسلوب منها تكلفة للأطراف المتعاقدة جميعها.

وقد لا يوفر أي أسلوب منها- منفردا - حزمة متكاملة من الخدمات التي يحتاجها ملاك منظمات النقل البحري. ويؤكد هذا على أهمية وشمولية عقد الإدارة ، وقدرته على إزالة كثير من أوجه القصور في الخدمات الإدارية التي يمكن أن يقدمها أي أسلوب آخر بديل . ويعد ما سبق أحد نواحي انتشار استخدام عقود الإدارة في العديد من القطاعات الاقتصادية.

استخدام عقود الإدارة في بعض الأنشطة الاقتصادية :

نظرا لتكاملية ما يقدمه عقد الإدارة من خدمات بما يفوق قدرة أي نموذج آخر في الإطار الدولي للأعمال ، فقد لجأت كثير من البلدان النامية بصورة متزايدة في العقدين الأخيرين إلى استخدام هذا الأسلوب ، باعتباره آلية مناسبة لضمان تقديم الشركات متعددة الجنسية للخدمات الإدارية والفنية التي تحتاج إليها . فالدول النامية لا يمكن أن تحقق أهداف التنمية في ظل غياب المهارات الإدارية والفنية المحلية الكافية ، والتي سعت إلى طلبها والحصول عليها من هذه الشركات .

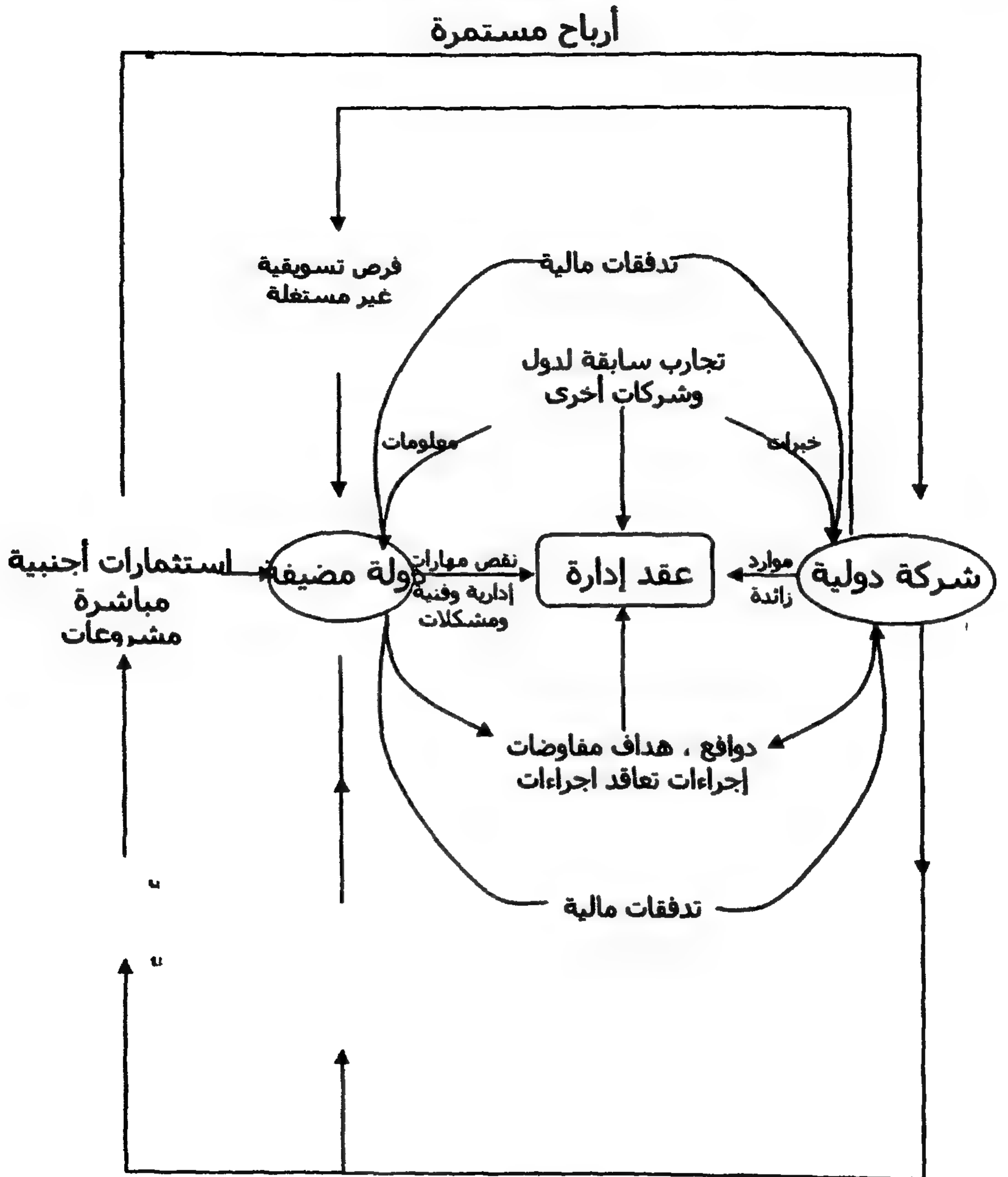
البلدان	الخدمات	النظم القائمة	الزراعة	النقل	الصناعة	مجالات النشاط
		الغاز. المياه. الكهرباء. البريد. الاتصالات. الملكية. الصحة.	زراعة القصب. منتجات الألبان. معالجة الزراعة. نظم الري.	خطوط الطيران، الطائرات ، خطوط التوبييس. الحاحن. المركب. الحديدية. النقل البحري. الوالتى. الححن. والقريب.	التعديل والعمليات للمعدنية. التصنيع. الخصبات الزراعية ، النسيج ، الكيماويات ، الغذاء ، تصنيع الأثاث ، الأسمدة ، النخيمير.	
أمثلة للدول التي استخدمت عقود الإدارة	ليبيريا - زائير - كندا - زامبيا - غانا - كينيا - الكامبيون - ألبانيا - الشرق الأوسط - سيراليون.	زامبيا - غانا - نيجيريا - تونانها - كينيا - ساحل العاج.	الشرق الأوسط سوريلا نيك بريطانيا كندا			

جدول (2-6)

استخدام عقود الإدارة والتشغيل في بعض الأنشطة الاقتصادية

الفصل السادس : تنظيم شركات الخدمات الخطية وعقود إدارتها وتشغيلها

استخدام عقود الإدارة والتشغيل في بعض الأنشطة الاقتصادية :



شكل (5-6)

دواعي استخدام عقود الإدارة والتشغيل :

كما تستخدم هذه شركات التجارة الخطية عقود الإدارة بصورة متزايدة وتعتبرها أحد الأساليب المفضلة للعمل في الدول المضيضة خاصة العربية والنامية كما اشار المؤلف من قبل وقد اشارت نتائج إحدى الدراسات السابقة إلى أن عقود الإدارة تعد وسيلة مفضلة لتحقيق الإيرادات والأرباح المتأتية من بيع المهارات الإدارية والفنية، وفكرت في شركة Gaming Boyd بنحو 819 مليون دولار وذلك عام 1997.

ونتيجة لهذا التفضيل استخدم هذا الأسلوب في الخمسة والعشرين سنة الماضية في العديد من القطاعات الاقتصادية أمكن توضيحها في النموذج السابق الذي يلاحظ منه تعدد مجالات النشاط والدول التي استخدمت عقود الإدارة . وأن التطبيقات الواسعة لهذه العقود أخت مكانها في صناعة البترول والفنية والنقل . إذ تهيئ شروطها التعاقدية شروطاً مماثلة ويدعوننا هذا إلى ضرورة البحث عن الحدودات والقومات ، ودوافع استخدام هذا الأسلوب التعاقدية ، وبيان محتواه النموذج 8.

دواعي استخدام عقود الإدارة والتشغيل :

تحدد أهم هذه الدواعي فيما يلي ، وكما هو موضح في النموذج التالي :

دواعي استخدام الملاك لعقد الإدارة والتشغيل :

يوفر عقد الإدارة إمكانية حصول ملاك منظمات الخدمات الخطية علي مديرين محترفين أكفاء لإدارة وتشغيل منظماتهم ، و ضمان مستوى أعلى من الجودة للخدمات المقدمة ، والحصول علي الخبرة الدولية لشركات التجارة الخطية متعددة الجنسية . وكذلك اسمائها وعلاماتها التجارية ، والمعارف والاحتياجات الإدارية والفنية والتكنولوجية الخاصة بها ، وإمكانية الدخول إلى الأسواق الجديدة .

وكذلك زيادة فرص تحقيق الربحية ، حيث تتزايد إمكانية مواجهة المنافسة الشديدة الدولية نتيجة لتحسن فاعلية عمليات التشغيل ، والفاعلية الإدارية .

وبصفة عامة تتحدد أهم دواعي استخدام ملاك المنظمات لعقد الإدارة

والتشغيل فيما يلي :

الفصل السادس : تنظيم شركات الخدمات الخطية وعقود إدارتها وتشغيلها

* عدم تحقيق الأرباح ، وتزايد تكلفة العمليات الإنتاجية والتشغيلية ، وانخفاض القدرة على توليد الإيرادات اللازمة لتغطيتها بسبب انخفاض فاعلية وكفاءة الأنشطة والعمليات الإدارية ، وانخفاض كفاءة المديرين المحليين الموجودين وعدم قدرتهم على التكيف مع ديناميكية المتغيرات البيئية .

* الحصول على معونات فنية تتعلق بالتصميمات ، والرسومات ، والإشراف على عمليات البناء (للمنظمات الجديدة) أو إعادة البناء (للمنظمات القائمة) وذلك للسفينة وتجهيزاتها ، بما يتضمنه ذلك من إجراء الفحوصات الهندسية والعمارية اللازمة ، وكذلك القيام بالحملات الترويجية .

* الرغبة في إنتاج سلعة أو تقديم خدمة على مستوى أعلى من الجودة ، من خلال وضع نظم للتدريب ، والتحفيز ، والإشراف . إذ يساعد ذلك على زيادة كفاءة العمالة المحلية ، وإكسابها مهارات جديدة في الإدارة والتشغيل وكذلك الاستفادة من نتائج الخبرات السابقة لشركات الإدارة .

* رغبة ملاك منظمات الخدمات الخطية في الإبقاء على ملكية منظماتهم ، وتعويض نقص استثماراتهم المحلية اللازمة للقيام بأعمال التجديد والتطوير ، وإجراء التوسعات ، والقيام بعمليات الصيانة والإحلال وذلك من خلال القروض التي تمنحها بعض شركات الإدارة للملاك في الدول النامية بصفة خاصة . وهو ما يساعد على معالجة خلل الهياكل التمويلية التي يعاني منها بعض هؤلاء الملاك .

* الرغبة في تخصيص بعض منظمات الخدمات الخطية بالبيع . فعقد الإدارة يعد أحد طرق تخصيص الإدارة التي يمكن استخدامها لإعادة تأهيل هذه المنظمات ، بغية الوصول إلى مستوى الربحية والأداء المقبول لجذب المشترين .

* قيام بعض الدول بتأميم بعض منظمات الخدمات الخطية التي يمتلكها الأجانب . إذ يتم دعوة هؤلاء الأجانب - الملاك السابقين - للاستمرار في إدارة المنظمات المؤممة . ويضمن عقد الإدارة في هذه الحالة استمرارية نقل المهارات

والمعارف إلى الدول المضيفة . ويسهل حصول الدولة على ما تحتاجه من تجهيزات وضمان تلفها ، وزيادة درجة اتساق سياسات شركات الإدارة مع السياسات الحكومية الموضوعية .

دواعي قبول شركات الخدمات الخطية الدولية لعقد الإدارة :

يتيح عقد الإدارة لشركات الخدمات الخطية الدولية فرصا لرحب لاختراق الأسواق الجديدة ، واستغلال ما يتوافر بها من فرص تسويقية - مناسبة - غير مستغلة ، وذلك بأقل قدر من المخاطر المالية " حيث يوفر الملاك رأس المال اللازم للعمل " . كما يمكنها من الحصول على بعض المدخلات التي تحتاجها من الدول المضيقة التي تعمل بها . واستغلال العمالة الماهرة ، ومصادر المعلومات ، والعارف المتوافرة لدى بعض ملاك المنظمات دون أن يترتب على ذلك أي أعباء مالية تلتزم بسداها .

وعموما تتحدد دواعي قبول شركات الخدمات الخطية الدولية لعقود الإدارة

فيما يلي :

- * تجنب مخاطر فقد أو ضياع أصولها الرأسمالية في حالة المصادر أو التأميم ، والحصول على المزايا والإعفاءات التي تمنح للمستثمرين الأجانب .
- * زيادة حجم عملياتها ، ومن ثم زيادة ربحيتها . فقد تعمل شركة الإدارة كوكيل شراء لامداد الملاك باحتياجاتهم من المواد الخام ، والمعدات ، والتجهيزات الأخرى مقابل عمولة تحصل عليها تعادل 5 % من قيمة فاتورة الشراء . كما قد تقوم شركات الإدارة بالحصول على مقابل (يتفق عليه بين طرفي التعاقد) نظير المساعدات الفنية التي تقدمها لملاك شركات الخدمات الخطية ، والتي يتعلق بعضها بخدمات الإشراف ، والإمداد بالمعلومات عن أسعار المستلزمات ، وأماكن التوريد ، وفحص الرسومات والخطط الهندسية . وتولد هذه الأعمال لشركات الإدارة أرباحا إضافية تحصل عليها منذ البداية بخلاف أجر الإدارة ، وتكون مخاطرها منخفضة ، قياسا ببعض البدائل الأخرى التي يمكن استخدامها مثل الاستثمار المباشر .

- * ارتفاع التكاليف الاستثمارية لشركة الخدمات الخطية الدولية نتيجة لتزايد التكاليف التي تتحملها (والترتبة على استخدامها لترتيبات متعلقة بملكيته لاستثمارات مالية ، أو أصول رأسمالية في الدول المضيقة التي تعمل بها . وكذلك انخفاض العائد على استثماراتها . ففي هذه الحالة تفضل شركة الخدمات الخطية الدولية استخدام عقد الإدارة ، حيث تنقل مديرها وخبراتها المحترفين دون رؤوس الأموال وتحصل على عائد نظير ذلك .

* الرغبة في تكامل العمليات الدولية بين الشركة الأم والفروع التابعة لها في الدول المضيفة المختلفة من خلال تنسيق السياسات، حيث أنه ليس من الضروري أن تكون السياسات لا مركزية . وفي الوقت ذاته فإن مركزية السياسات تفرضها طبيعة التكامل في الإنتاج ، والتسويق، وقرارات التمويل التي تتخذ بواسطة الشركة الأم، مثل تمويل البحوث والتطوير ، والتسعر وصولاً إلى أقل تكلفة للعمليات . وقد يتطلب الأمر أحياناً أن تكون البحوث والتطوير لا مركزية ، إلا أن التنسيق يكون ضرورياً في مجال الخدمات ، والمستويات الإدارية و الفنية .

* تدعيم رقابة الشركات الأم على المنظمات التي لا تملك النسبة الغالبة في استثماراتها . ويعتبر عقد الإدارة في هذه الحالة وسيلة لإدارة العمليات الدولية في دول مضيفة أخرى . خاصة تلك التي لا تتوفر لديها خبرات كافية لإدارة المنظمات التابعة لها بفاعلية.

عقود الإدارة والتشغيل كمدخل لتحويل الأعمال :

محددات ومقومات استخدام عقود الإدارة والتشغيل :

يعد عقد الإدارة أحد النماذج التعاقدية التي استخدمتها شركات الخدمات الخطية الدولية للعمل في الدول المضيفة . ويعد أيضاً بديلاً مناسباً لمعالجة المشكلات الخاصة بانخفاض كفاءة الإدارة ، وتلك المؤثرة على الأنشطة والعمليات الإدارية جميعها .

ويوضح الجدول التالي مجالات المشكلات الإدارية التي تواجه منظمات الأعمال والبدائل العلاجية التي يمكن استخدامها:

جدول (3-6)

مجالات المشكلات الإدارية التي تواجه منظمات الأعمال
والبدائل المختلفة التي يمكن استخدامها في معالجتها

تعلق	مجالات المشكلات الإدارية في منظمات الأعمال وبدائل علاجها						بدائل معالجة المشكلات الإدارية في منظمات الأعمال
	امتانة المشكلات تحتاج إلى علاج دائم ومستمر			امتانة المشكلات تقوم المنظمات بمعالجتها			
	مشكلات متناهية	تكنولوجيا ونظم وإجراءات	عدم كفاية الإدارة	مشكلات في عمليات التشغيل	نقص التجهيز مشكلات	نشاء مشروع أو مصلح جديد	
مشكلات يمكن أن تقوم للأنظمة بمعالجتها				**	**		1 خروء إدارة 2 خروء تفهين 3 مشروعات تسليم للفتح
مشكلات معقدة ذات طبيعة جوهرية أكثر تحتاج إلى علاج دائم ومستمر	**						4 تخفيض القيود الحكومية على الأنظمة العامة 1- ترتيبات تكنولوجياية 2- إدارة جديدة تامة للمالك
مشكلات معقدة تحتاج إلى تفير جوهرى فى الكلية و / أو للدخلات المستخدمة	*	*	**				5 عقد الإدارة 6 التراخيص 7 الإيجار 8 لمشروعات للشركاء 9 بيع

** هذا البديل يعتبر أفضل لمعالجة المشكلة.

* يمكن استخدام هذا البديل فى معالجة المشكلة.

وتعتمد فاعلية استخدام عقود الإدارة والتشغيل على المقومات والجلدات التالية:

* **أدراك ملاك منظمات الخدمات الخطية لإمكانية معالجة مشكلات انخفاض كفاءة الإدارة ، وتلك المؤثرة على العمليات والأنشطة الإدارية جميعها ومن ثم نتائج الأعمال باستخدام عقد الإدارة. ومدى امتلاك شركات الإدارة للمهارات الإدارية والفنية المناسبة، واللازمة لمواجهة وحل المشكلات السابق بيانها. ولهذا يتم تحديد الأساليب العلاجية المناسبة ، والمقارنة بينها قبل تقرير استخدام عقد الإدارة .**

* **القبول السياسي لعقد الإدارة ، وطرحه للاستخدام من جانب صانعي ومتخذي القرارات الحكومية في الدولة المضيئة .**

* **توافر حد أدنى من الاستقرار في عناصر المناخ الاستثماري. وذلك لزيادة القدرة على تحقيق الأرباح من استخدام عقد الإدارة .**

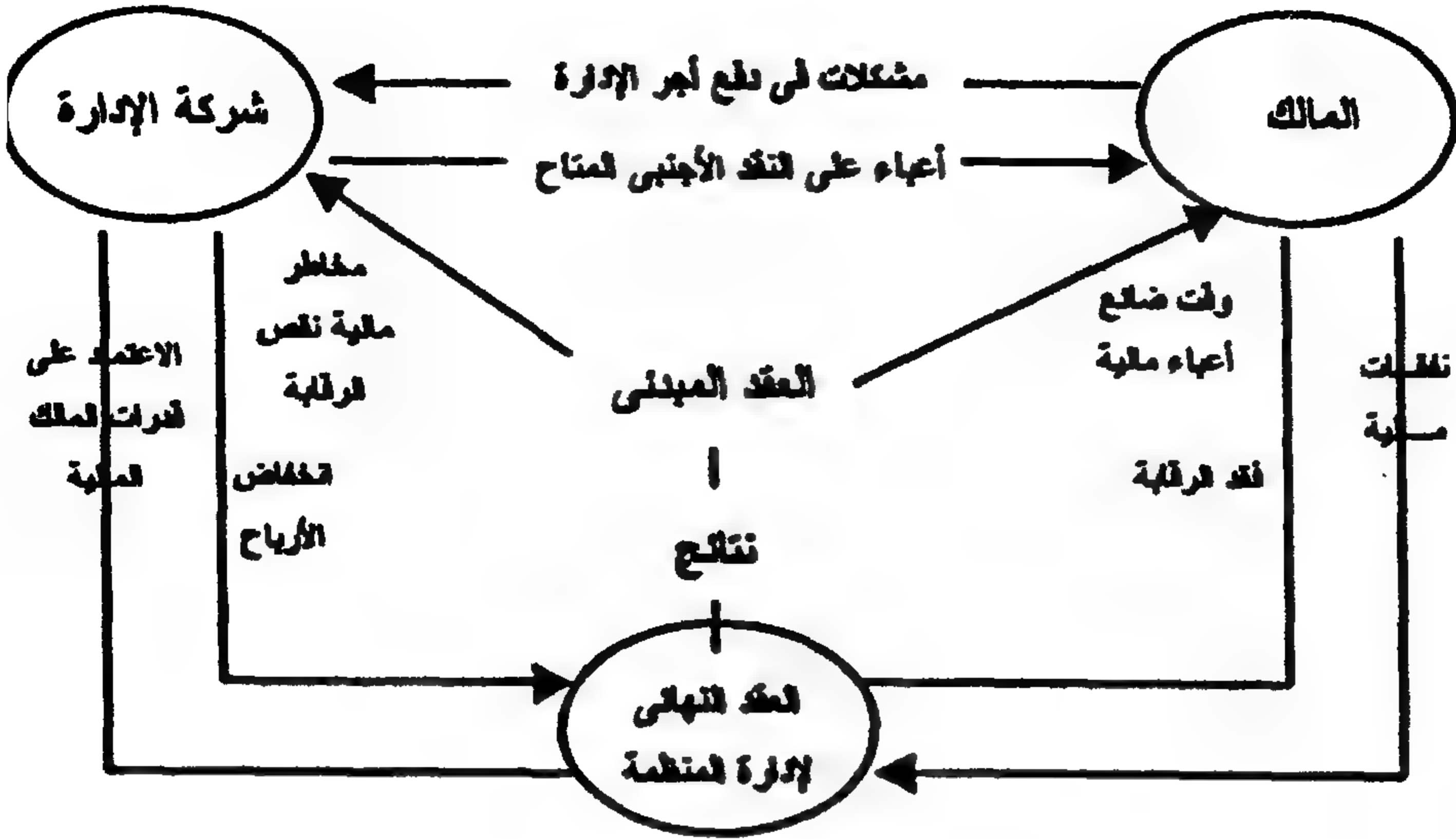
* **اقتناع ملاك منظمات الخدمات الخطية بمناسبة استخدام عقد الإدارة . وتحديد سلطاتهم في توجيه السياسة العامة لمنظمتهم. وتفويض شركات الإدارة السلطة المناسبة لإدارة هذه المنظمات.**

* **ويؤدي هذا إلى زيادة قدرة ملاك منظمات الخدمات الخطية على معالجة أوجه انخفاض فاعلية الأنشطة الناتجة عن عدم توافر المديرين المهرة ، أو انخفاض كفاءة الإدارة ، أو عدم إحلال وتجديد المنظمات وتجهيزاتها ، أو عدم وجود تصميمات فعالة على سبيل المثال.**

عيوب عقد الإدارة والتشغيل للملاك ولشركات الإدارة :

يُرتب استخدام عقد الإدارة مجموعة من العيوب لأطرافه يمكن توضيحها في

النموذج التالي ، وتتمثل أهم هذه العيوب فيما يلي:



شكل (6.6)

عيوب عقود الإدارة والتشغيل لكل من المالك وشركة الإدارة:

عيوب عقد الإدارة والتشغيل لشركات الإدارة:

تتمثل أهم هذه العيوب فيما يلي:

الاعتماد على الامكانيات المالية لملاك منظمات التجارة الخطية في تمويل الاستثمارات الثابتة في بداية فترة التعاقد مثل: شراء السفن والتجهيزات، والتأثيث و شراء المعدات. وكذلك الاعتماد على هذه الامكانيات في حالة عدم كفاية التغطيات النقدية المحققة -لثناء التشغيل - لسداد أجر الإدارة، وتكلفة العمليات. ويرى المؤلف انه في حالة عدم قدرة بعض ملاك منظمات التجارة الخطية على تمويل استثماراتهم الثابتة، قد يتم الاقتراض من مصادر التمويل المختلفة، وبشكل هذا عبئاً علي ميزانية المنظمة، ومن ثم أرباحه ممثلة في فوائد الاقتراض

وسداد الأقساط. كما قد تلجأ بعض شركات الإدارة إلى إنهاء تعاقداتها الإدارية لعدم قدرة بعض الملاك على الوفاء باستثماراتهم الثابتة بذات التصميمات الموضوعية.

الفصل السادس : تنظيم شركات الخدمات الخطية وعقود إدارتها وتشغيلها

في حالة استخدام الأجر الثابت، فإن عقد الإدارة يؤدي إلى عدم مناسبة دخل شركات الإدارة مع معدلات الربحية المحققة، خاصة إذا تحققت أرباح عالية من عمليات التشغيل. فالأجر الثابت لا يتأثر بمقدار الأرباح المحققة في منظمات التجارة الخطية التي تديرها شركة الإدارة.

انخفاض نسبي في إمكانية قيام بعض شركات الإدارة بمراقبة التغيرات البيئية التي تحدث في الدول المضيفة التي تعمل بها مثال ذلك: عدم الاستقرار في القوانين الاقتصادية، خاصة ما يتعلق منها بحركة التجارة والتصدير، وظهور قوانين جديدة تقضي بعدم السماح باستيراد السلع التي لها بلائل محلية بذات المواصفات الموضوعة، والإجراءات الإدارية اللازمة لذلك، والتغيرات في أسعار صرف العملات الأجنبية وفي التعريفات الجمركية على المستلزمات المستوردة. وإن كانت هذه القدرة تتوقف أيضاً على خبرات العمل السابقة في الدول المضيفة، وحجم المعلومات المتوافرة لدى هذه الشركات عن الأوضاع والظروف السائدة في هذه الدول.

عيوب عقد الإدارة والتشغيل لملاك منظمات التجارة الخطية:

تشمل أهم هذه العيوب ما يلي:

* صعوبة مراقبة أنشطة ونتائج الأعمال، حيث تحصل شركات الإدارة على كامل السلطة في الإدارة والتشغيل والمراقبة، دون تدخل الملاك في الإدارة اليومية لشركات الإدارة. هذا بالرغم من اشتراك الملاك في وضع السياسات العامة لمنظمات التجارة الخطية التي يمتلكونها.

* تحمل أجر الإدارة، بصرف النظر عن الربحية المحققة، أو انخفاض مستوى أداء شركات الإدارة التي تعاقدوا معها.

* يعتبر عقد الإدارة أكثر تكلفة بالنسبة لملاك منظمات التجارة الخطية قياساً ببعض البلائل الأخرى التي يمكن لهم استخدامها كالشروعات المشتركة، عقود الإيجار، أو التراخيص.

محتوى عقود الإدارة والتشغيل :

وضع مركز الأمم المتحدة المعني بالشركات متعددة الجنسية نموذجاً لاتفاق عقود الإدارة والتشغيل، يهدف إلى مساعدة ملاك منظمات التجارة الخطية في الدول النامية في التفاوض على هذه البنود التعاقدية مع شركات الإدارة الدولية، لتشكل عقداً مكتمل الجوانب. وتتمثل مكونات البنود التي يجب أن يتفاوض عليها طرفي عقد الإدارة فيما يلي-

تجهيز المنظمة :

يوضح هذا البند تعهدات المالك بتنفيذ الواصفات التي يتم الاتفاق عليها مع شركات الإدارة. ويتم في هذه المرحلة تحديد حجم المنظمة، وطاقاتها الإنتاجية والتشغيلية، ومستلزمات الإنتاج وغيرها. كما يتضمن أيضاً كافة التجهيزات اللازمة للتشغيل للأغراض الخدمية.

ولتحقيق ما سبق، يستخدم المالك على نفقته الخاصة المهندسين، والمقاولين، ومهندسي الديكور وغيرهم من الاستشاريين بعد موافقة شركة الإدارة عليهم، إضافة إلى موافقة طرفي التعاقد السابقة على كافة التصميمات، أو أي تعديلات بها قبل مباشرة العمل.

وتقدم شركة الإدارة المساعدة الفنية اللازمة للمالك في هذا الشأن، ويتضمن ذلك ما يلي:

- * وضع التصميمات الهندسية للمنظمة، والتجهيزات الآلية الخاصة بمعدات الإنتاج والتشغيل وغيرها من معدات مستخدمة.
- * الفحص الهندسي المعماري، وفحص التصميمات الموضوعة متضمنة فحص الخطط والواصفات التمهيدية والنهائية.
- * فحص التصميمات الهندسية والميكانيكية.
- * تقديم التوصيات المتعلقة بالتصميمات الداخلية، والديكور، والشتريات، والتركيبات، وإمدادات التشغيل، وجدولة زيارات مفتشي شركة الإدارة.

الفصل السادس : تنظيم شركات الخدمات الخطية وعقود إدارتها وتشغيلها

* تقديم المساعدة والنصيحة فيما يتعلق بتركيب التجهيزات الآلية والمعدات الميكانيكية، ووسائل الإنارة والتهوية، والتكييفات، وغيرها من مستلزمات قابلة للاستهلاك.

إضافة لما سبق، يقوم مالك منظمة الخدمات الخطية ومستشاروه بإجراء الفحوصات اللازمة للخطط، والمواصفات المتعلقة بأدوات ومستلزمات الإنتاج، ولية معدات أخرى مستخدمة.

خدمات ما قبل الافتتاح :

يوضح هذا البند الأعمال التي يجب أن تقوم بها شركة الإدارة لتشغيل المنظمة، وتتضمن ما يلي:

- * اختيار وتعيين وتدريب وتوجيه العمالة في المراحل الأولى للتشغيل.
- * القيام بالحملات الترويجية للمنظمة على المستوى المحلي والدولي، وإعداد برامج ترويجية أخرى مماثلة لجذب العملاء والمستهلكين.
- * التفاوض على عقود الإيجار، والتراخيص، وعقود الاستغلال وعقود الاستخدام والتوريد.
- * اتخاذ الإجراءات اللازمة للحصول على كافة التراخيص اللازمة لتشغيل المنظمة، والتسهيلات المتعلقة به.
- * شراء المستلزمات الورقية، ومواد التنظيف، والمواد الاستهلاكية.
- * القيام بكل ما يلزم لافتتاح المنظمة بشكل لائق دون تعديد أو حصر، وإجراء الترتيبات اللازمة للاحتفال الرسمي للمنظمة.
- وعادة ما يقوم المالك بدفع المصروفات اللازمة جميعها لمباشرة وتنفيذ الخدمات السابقة، ولا تتكبد شركة الإدارة أي تكاليف دون موافقة المالك المسبق عليها. كما تقدم شركة الإدارة للمالك حساباً عن كافة المصروفات التي أنفقت على هذا البند خلال أربعة أشهر من تاريخ افتتاح المنظمة.

الافتتاح الرسمي لمنظمة الخدمات الخطية:

حيث يتفق الطرفان على تاريخ الافتتاح الرسمي للمنظمة، والذي تحدده شركة الإدارة بعد تأكيدها من اكتمال أعمال التجهيز، وأن أدوات ومستلزمات التشغيل قد تم تركيبها، وبعد الحصول على التراخيص والتصاريح جميعها اللازمة للتشغيل.

فترة التعاقد وتجديد العقد:

يوضح هذا البند مدة التشغيل الأولية، وهي تتراوح بين 8 إلى 25 سنة. كما يوضح هذا البند إمكانية تمديد الفترة الأصلية للتعاقد لفترة أو فترات إضافية تالية، مع تحديد مدة وعدد فترات التمديد التي عادة ما تكون بموافقة طرفي التعاقد. حيث تقوم شركة الإدارة بأخطار المالك بطلب تجديد العقد، وذلك قبل انتهاء المدة الأصلية بفترة مناسبة يتفق عليها بين طرفي التعاقد.

تشغيل منظمة الخدمات الخطية وواجبات شركات الإدارة:

تعين شركة الإدارة بموجب العقد كمدير يقوم بإدارة المنظمة وتشغيلها خلال فترة التعاقد الأصلية، وأي تمديد إضافي لها. ولشركة الإدارة وحدها سلطة الرقابة والتقدير الشخصي في تشغيل المنظمة وتوجيه عملياتها. وتشمل هذه السلطة تحديد سياسات القوى العاملة، والسياسات المالية. بالإضافة إلى السياسات التسويقية والإنتاجية. وكذلك اتخاذ الإجراءات الخاصة بالترويج للمنظمة محلياً ودولياً، باعتبارها أحد المنظمات التابعة لشركة الإدارة. كما يحدد هذا البند واجب شركة الإدارة والتي تتعلق بما يلي:

* تشغيل المنظمة بما يماثل مستويات التشغيل العالية والإبقاء على هذا المستوى التشغيلي العالي.

* التأمين على العاملين، والمنظمة، وتجهيزاتها، ضد المخاطر المحتملة لدى شركات التأمين المتخصصة. ويتحمل مالك المنظمة نفقات التأمين خلال فترة الإنشاء والتجهيز وإعداد المنظمة للافتتاح. بينما تخصص هذه النفقات بعد الافتتاح من إيرادات التشغيل المحققة. ويجوز لشركة الإدارة بناءً على طلب المالك أن تخفض

الفصل السادس : تنظيم شركات الخدمات الخطية وعقود إدارتها وتشغيلها

تكاليف التأمين من خلال الاشتراك مع الشركة الأم والفروع التابعة لها، ببوالص تأمين شاملة مشتركة.

* وضع قواعد التعيين، والتدريب، والإشراف، والترقية، والنقل، والاستغناء عن العاملين.

* الإشراف على وضع نظم الحسابات وتسجيلها. وهنا تمسك شركة الإدارة لحساب المالك دفاتر حسابات كاملة وملئمة، وسجلات أخرى تعكس نتائج تشغيل المنظمة وتكون هذه السجلات والدفاتر بعبارة شركة الإدارة ويجوز إطلاع المالك أو ممثليه عليها في كافة الأوقات المناسبة، بعد إخطار شركة الإدارة، وذلك بفرض التفتيش والمراجعة.

* وضع نظم أداء الخدمات الكتابية، متضمنة جداول المرتبات والإشراف عليها.

* بحث شكاوى العملاء نحو الخدمات والتسهيلات المقدمة.

* شراء جميع المستلزمات اللازمة للتشغيل.

* الإعلان عن المنظمة وخدماتها كجزء من خدمات مجموعة المنظمات التي تملكها شركة الإدارة، أو توجرها، أو تديرها في الخارج.

* جمع الأموال واجبة السداد لمنظمة الخدمات الخطية.

* توفير مخصصات الصيانة والإحلال والتجديد. وتخصص هذه المخصصات على إقساط شهرية من الدخل الإجمالي عند احتساب ربح التشغيل الإجمالي، كي يتم استبدال الأثاث والمعدات، وتجمع هذه المبالغ في حساب لعمليات الإحلال. أما فيما يتعلق بالإصلاحات والصيانة والتحسينات الرأسمالية يتم تمويلها من رأس المال العامل، الذي يقدمه المالك قبل الافتتاح ولثناء الافتتاح، (يودع هذا المبلغ في حساب يحمل اسم المالك، وفي بنك يختاره، ويوافق عليه المدير). كما يجوز للمالك أيضاً إجراء مثل هذه الإصلاحات والتحسينات على نفقته الخاصة إذا كان المبلغ المطلوب كبيراً.

علاقة شركة الإدارة بالمالك:

عندما تمارس شركة الإدارة نشاطها التشغيلي والإنتاجي، فإنها تتصرف كوكيل للمالك ونياية عنه وليس كشريك له، وذلك في كافة تعاملاتها مع الجهات جميعها. وأي التزامات مالية تنشأ نتيجة ذلك تكون لازمة للمالك وحده. حيث تعمل شركة الإدارة في تأدية واجباتها خلال مدة التشغيل والإنتاج فقط لحساب المالك الذي يتحمل وحده كافة النفقات التي يتكبها المدير في تأدية واجباته. هذا مع ملاحظة أن كافة موظفي المنظمة يعتبرون موظفين لدى المالك، وليس لدى شركة الإدارة.

إضافة لما سبق، يقوم مالك المنظمة ومستشاريه بإجراء الفحوصات اللازمة للخطط والواصفات المتعلقة بالمعدات والتجهيزات الآلية، والميكانيكية المستخدمة.

أتعاب شركة الإدارة:

يدفع المالك أتعاباً إلى شركة الإدارة عن كل سنة، لقاء الخدمات التي تقدمها في الإدارة والتشغيل. ويتحدد أجر الإدارة بإحدى الطرق التالية:

* أجور أساسية، وجرى العرف أن تحسب كنسبة من صافي إيرادات التشغيل (3% إلى 5% من صافي الإيرادات).

* أجور محفزة، وجرى العرف أن تحسب كنسبة من صافي أرباح التشغيل (10% إلى 25% من صافي أرباح التشغيل).

* أجور أساسية بالإضافة إلى أجور محفزة.

الضرائب والرسوم:

يقوم المالك بسداد كافة الضرائب والرسوم على الأموال المنقولة وضرائب الدخل، وكذلك أي ضرائب مفروضة على منظمة الخدمات الخطية. وفي حالة تخلف المالك عن الدفع تقوم شركة الإدارة بسدادها خصماً من حساب المالك. ويحق للمالك الاعتراض على صحة تلك الضرائب والرسوم، بما لا يمس حقوق شركة الإدارة.

استعمال اسم شركة الإدارة :

يجوز هذا البند للمالك استخدام اسم شركة الإدارة، أو لى علامة تجارية،
أو رموز أو إشارات، أو شعارات أو خصائص مميزة لها بعد توقيع العقد مع الشركة.
أما في حالة إلغاء العقد فلا يمكن للمالك استخدام اسم الشركة المدبرة أو إشارتها.

فض المنازعات :

يوضح هذا البند الأسلوب الذي سيتم استخدامه من جانب الأطراف المتعاقدة
لفض المنازعات التي قد تنشأ بينهم. حيث يتضمن هذا البند ما يلي :

- * تحديد الأسباب المؤدية إلى وجود منازعات بين الأطراف المتعاقدة.
- * تحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه في فض المنازعات، ويقضي هذا بضرورة استخدام الطرق الودية أولاً، وفي حالة فشلها يتم اللجوء إلى التحكيم.
- * القانون الواجب تطبيقه لفض المنازعات.
- * المحكمة المختصة بنظر النزاع.
- * كيفية اختيار المحكمين. وغالباً ما يقوم كل طرف باختيار محكم عنه، على أن يقوم الطرفان باختيار محكم ثالث يرأس هيئة التحكيم. هذا مع تحديد الشروط الواجب توافرها في رئيس هيئة التحكيم، كأن يكون خبيراً في موضوع النزاع وفي مجال الصناعة، وأن يكون على علاقة دبلوماسية طيبة بدولتي طرفي النزاع.
- * الأسلوب المتبع في توزيع نفقات التحكيم، من حيث تحمّل كل طرف لنفقات واتعايب محكمه، وتحمل الطرفين لنفقات واتعايب رئيس هيئة التحكيم، أو تحمّل الطرف الخاسر لكافة مصروفات واتعايب هيئة التحكيم.

ويقضي هذا البند أيضاً بضرورة قيام الطرف المتضرر بإبلاغ الطرف الآخر
بوجود خلاف مع تحديد أسبابه، و طلبه لفض الخلاف ويتم ذلك خلال شهرين من
تاريخ وقوع الخلاف.

والخلاصة إذن أن: عقد الإدارة يعد أحد نماذج إدارة الأعمال الدولية، واحد أساليب تخصيص الإدارة وقد تزايدت اتجاهات استخدام الإدارة المحترفة التي يوفرها العقد، منذ بداية الخمسينيات، بفعل تطور العلوم الإدارية بمجالاتها المختلفة والاستفادة منها، وتطويرها لخدمة الإدارة.

وقد استخدمت عقود الإدارة في عديد من القطاعات الاقتصادية، ولاقت انتشاراً في عديد من الصناعات، حيث إمكانية استخدام المديرين والخبراء المحترفين، والاستفادة من الجهود الترويجية المبذولة ومن اسم الشركة المديرة في الترويج. وكذلك الاستفادة من الشهرة السوقية العالمية، ومن العوائد الفنية المقدمة، وإمكانية دخول الأسواق المضيئة بأقل قدر من التكلفة.

ورغم المزايا السابقة، يحمل عقد الإدارة مجموعة من العيوب. فشركات الإدارة تعتمد على الإمكانيات المالية للملاك في بداية فترة التعاقد، وتشعر بعدم مناسبة دخلها مع مستوى الربحية المحقق في حالة استخدام الأجر الثابت. كما يتحمل ملاك منظمات التجارة الخطية أجر الإدارة، بصرف النظر عن مستوى ربحية، وأداء شركات الإدارة التي تعاقدوا معها. إضافة إلى أن حصول شركات الإدارة على السلطة الكاملة في الإدارة والتشغيل، يضعف من دور بعض الملاك في مراقبة أنشطة ونتائج الأعمال.

ولهذا ففاعلية استخدام عقد الإدارة تعتمد على مجموعة من اللقومات والحددات، من أهمها إدراك واقتناع ملاك منظمات التجارة الخطية بإمكانية معالجة مشكلاتهم باستخدام عقد الإدارة، والقبول السياسي لهذا الأسلوب التعاقدية وطرحه للاستخدام من جانب صانعي القرارات الحكومية. وكذلك توافر حد أدنى من الاستقرار في عناصر المناخ الاستثماري.

وتؤكد مراجعة نظم الإدارة البديلة على أهمية وشمولية الخدمات التي يقدمها عقد الإدارة وبما يفوق ما يقدمه أي أسلوب آخر بديل. ويدعو هذا إلى البحث عن مجموعة العوامل المؤثرة في هيكل العقد، من حيث أهمية تحديد أهداف أطراف التعاقد، وتقدير التكلفة المباشرة للتعاقد، واختيار شركات وفريق الإدارة في ضوء مجموعة معايير محددة، وكتابة مسودة العقد، ويمثل هذا محور النقطة القادمة.

آليات إبرام عقود الإدارة والتشغيل :

يُعد عقد الإدارة أحد الأساليب التعاقدية المناسبة، والمقبولة دولياً، والتي يمكن من خلالها إدارة منظمات التجارة الخطية. وبرغم التطبيقات الواسعة لهذه العقود، إلا أن محتويات ترتيب الإدارة تختلف من عقد لآخر، ومن شركة إدارة لأخرى، ومن منظمة خطية لأخرى. كما أن هناك اختلافاً في دواعي الاستخدام من جانب أطراف العقد.

وإدراك ملاك منظمات التجارة الخطية للتشابهات والفروق بين الأساليب المختلفة للإدارة والتشغيل، والحالات الباعية لاستخدام كل منها، يساعدهم في اختيار الأسلوب المناسب لطبيعة مشكلاتهم ونقاط ضعفهم، ومن ثم تقرير مدى فاعلية استخدام عقود الإدارة، وبيان نطاق المدخلات اللازمة لمعالجتها. ويساعدهم ذلك أيضاً في تحديد أهدافهم، وتطويرها، والتفاوض عليها بما يؤدي إلى رضا الطرفين كليهما. وزيادة درجات التساق بين هذه الأهداف، والتغلب على ما قد ينشأ حولها من مشكلات. وبعد ما سبق أساساً للتفاوض على حدود العلاقة التي ستنشأ بين الأطراف المتعاقدة.

وفي النقاط التالية يلقى المؤلف الضوء على آليات إبرام عقود الإدارة، وذلك

على النحو التالي :

تصنيف عقود الإدارة والتشغيل :

يتولى في العقد الإداري- منسرون محترفون، ومشغولون إدارة وتشغيل منظمات خدمات خطية أخرى نيابة عن ملاكها، ولحساب هؤلاء الملاك، ويحصلون على أجر نظير ذلك. ويستزيد ملاك المنظمات الخطية بهذا من القدرات والخبرات الإدارية والفنية المتوافرة لدى شركات الإدارة. وكذلك معالجة ما بمنظمتهم من اختلالات مؤثرة سلباً على كفاءة وفاعلية العمليات التشغيلية والإنتاجية.

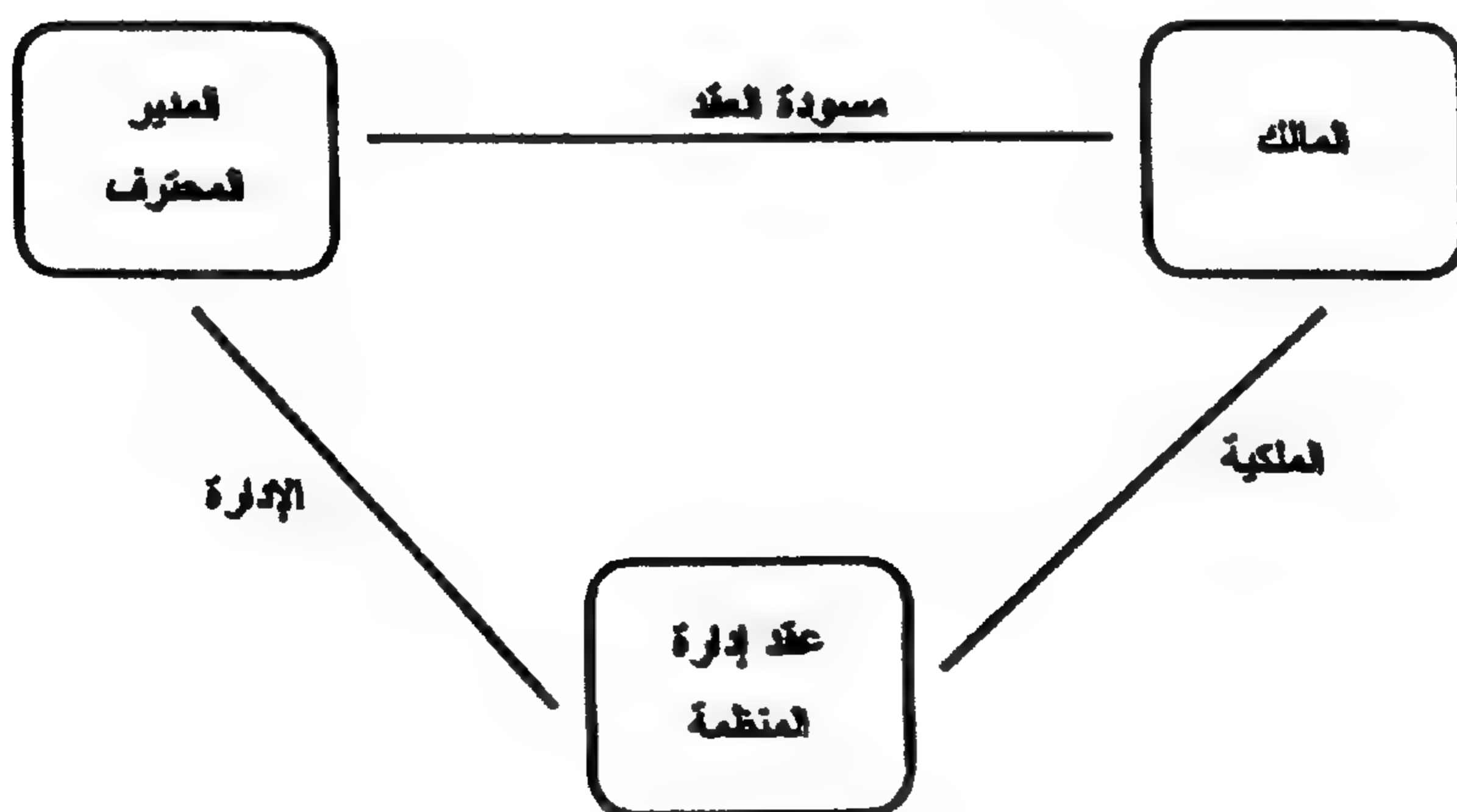
وتقسم عقود الإدارة والتشغيل طبقاً للعديد من التقسيمات. فمن حيث توقيت التعاقد: قد يكون العقد بعد الإنشاء، وقد يكون قبل الإنشاء للحصول على بعض خدمات شركات الإدارة مثل وضع التصميمات الفنية والترتيب الداخلي للمنظمة، و للخدمة والتجهيزات، وكذلك الإشراف عليها أثناء مراحلها التنفيذية.

ومن حيث نوعية العقد يمكن التمييز بين عقود تمتلك فيها شركات الإدارة نسبة من استثمارات منظمات التجارة الخطية التي تديرها، والعقود الصافية Pure، والعقود الموجودة مع تعاقدات أخرى، مثل: المساعدات الفنية، والإيجار، والمشروعات المشتركة.

أطراف عقد الإدارة والتشغيل:

يتضمن العقد ثلاثة أطراف يوضحهم الشكل التالي:

- * المالك: وقد يكون فردا، أو منظمة منفردة أو مشتركة لها كانت جنسية الشركاء.
- * المشغل أو المنتج القائم بالإدارة: وقد يكون فردا أو شركة محلية أو دولية محترفة ومتخصصة، تقدم خدمات الإدارة والتشغيل لملك منظمات الخدمات الخطية في دول مضيفة أخرى.
- * المنظمة أو المنظمات موضع العقد: ولها شخصية اعتبارية مستقلة عن شخصية ملاكها، ولهذا تعتبر طرفا ثالثا في عقد الإدارة. وتتفاوض شركات الإدارة في حالة منظمات الخدمات الخطية التابعة للدولة على شروط إضافية تعد بمثابة تعهدات حكومية مباشرة، مثال إمكانية تحويل أرباحها للخارج، والسماح للعمالة الأجنبية بدخول البلاد، وحرية استيراد التجهيزات.



شكل (7-6)

أطراف عقد الإدارة والتشغيل :

تحديد الأهداف من عقد الإدارة والتشغيل:

تسمى جميع أطراف عقد الإدارة إلى تحقيق، وزيادة الأرباح الناتجة عن عمليات التشغيل والإنتاج. لأن ذلك يؤدي إلى تعظيم السيولة النقدية لدى ملاك منظمات التجارة الخطية، وحصولهم على عائد مناسب على استثماراتهم. كما يؤدي إلى حصول شركات الإدارة على عائدات مناسبة على استثمار قدراتهم الإدارية والفنية في الإدارة و التشغيل البحري، سواء كانت هذه العوائد فورية، مثال: أجر الإدارة، ومقابل خدمات المساعدة الفنية، لولاية خدمات مركزية أخرى إضافية. أو كانت العائدات مستهدفة في الأجل الطويل، كزيادة التغلغل في السوق العالمية، وبناء شبكة عالمية لأعمالهم.

ويتوقف نجاح عقد الإدارة - في أحد الجوانب - على التحديد الواضح لهيكل أهداف الأطراف المتعاقدة، والتفاوض عليها. فذلك يبين مدى الاختلاف الموجود بين هذه الأهداف،

والدوافع الخاصة بكل طرف منهما، والتي يجب العمل على التوفيق بينها، والتغلب على المشكلات التي تنشأ حولها. ويساعد أيضا على تفهم أطراف العقد لطبيعة الأدوار المنتظرة من كل منها، وتوقعات الطرف الآخر عن هذه الأدوار، وديناميكية العلاقة التي ستنشأ بينهما.

ويؤسس تحقيق الأهداف على مدى واقعية الخطط الموضوعية، وتحليل نتائج الإنتاج والتشغيل. وأي قصور يبدىه أطراف العقد في هذا الصدد سيؤثر سلبا على فاعلية تحقيق أهدافهم الموضوعية. ويهدف زيادة فاعلية تحقيق الأهداف، يقدم بعض الملاك مقترحاتهم

وتوصياتهم لزيادة وجودة الخدمات المقدمة، ورفع كفاءة عمليات الإنتاج والتشغيل لتشمل تحديدا لبعض الموضوعات المتعلقة مثل ما يلي:

أ. نوعية الخدمة المقدمة، ومستوى جودتها.

ب. سبل زيادة المبيعات والحصة السوقية.

ج. أحقية المشغل في الإدارة دون تدخل المالك. والحالات التي تتطلب موافقة مسبقة من المالك.

ومن زاوية أخرى، قد يكون لدى عدد غير قليل من ملاك منظمات الخدمات الخطية خاصة. إذا كانوا تابعين للدولة - أهداف سياسية، واجتماعية يسمون إلى تحقيقها من عقد الإدارة، مثل: توظيف العمالة المحلية، وإنشاء صناعات أخرى مكمل، والحفاظ على البيئة. كما قد تنخفض قدرة البعض الآخر من ملاك منظمات الخدمات الخطية على التحديد الواضح والدقيق لأهدافهم. ولهذا يتم الإستعانة بالخبراء، والمستشارين لمساعدتهم فيما يتعلق بالآتي:

أ. تحديد المشكلات الإدارية التي تواجههم، وتحديد أساليب العلاج المناسبة، والفضل سبل التعاقد.

ب. بيان أثر تكلفة استخدام عقد الإدارة على الهياكل المالية لمنظمات التجارة الخطية التي يمتلكونها.

ج. وضع الأهداف، وتخطيط سبل زيادة فاعلية إدارة منظمات التجارة الخطية في نهاية فترة التعاقد.

د. تحديد المعايير التي يسترشد بها عند اختيار شركات، وفريق الإدارة.

هـ. بيان حدود علاقاتهم مع شركات الإدارة. وتحديد الوظائف الواجب استخدامها لمعالجة المشكلات التشغيلية، ونقاط الضعف الموجودة.

و. تقييم التغيرات البيئية، وبيان مدى مناسبة قدرات شركات الإدارة للزمع التعاقد معها مع طبيعة هذه التغيرات.

تقدير التكلفة المباشرة التعاقد:

بعد تحديد الملاك لهيكل أهدافهم، يتم تقدير التكلفة المباشرة للتعاقد في ضوء طبيعة ونطاق المشكلات ونقاط الضغط الموجودة، ومستوى كفاءة شركات الإدارة المقترح التعاقد معها، ومدى احترافها.

الفصل السادس : تنظيم شركات الخدمات الخطية وعقود إدارتها وتشغيلها

وتتمثل أهم دوافع الملاك من تقدير التكلفة المباشرة للتعاقد فيما يلي:

* تدبير الأموال اللازمة لأعمال ما قبل الافتتاح مثال: تكلفة تعيين وتدريب وتوجيه العمالة المقترح توظيفها، والترويج لمنظمة الخدمات الخطية، وتمويل مقترحات شركات الإدارة المتعلقة بالتصميمات والتجهيزات، والشروط والمواصفات التي تضعها هذه الشركات.

* الوفاء بالتكلفة المبدئية لعمليات الإنتاج والتشغيل في المراحل السابقة للافتتاح الرسمي، والوفاء بخسائر التشغيل في حالة حدوثها. فالمالك يتحمل وحدة النتائج النهائية لتمويل هذه العمليات.

* التعرف على مقدرة شركات الإدارة على تحقيق إيرادات تفي بتكلفة ونفقات عمليات التشغيل.

وقبل التفاوض على بنود التكلفة المباشرة لعقد الإدارة، يأخذ الملاك في اعتبارهم ما يلي :

أ. مقدار الأرباح الإضافية التي ستحصل عليها شركات الإدارة عند قيامها بزيادة المبيعات، أو عند تخفيض تكلفة الإنتاج والعمليات.

ب. المخاطر البيئية المؤثرة على قرارات وربحية شركات الإدارة. فقد تقوم هذه الشركات بعدم العمل في الدول التي تتسم بمخاطر عالية، أو قد تطلب أجرا مرتفعا إذا وجدت فرصا استثمارية مربحة لهم ولشركاتهم الأم.

ج. القوى البيئية الدافعة، وتعزز هذه القوى من الموقف التفاوضي لملاك منظمات التجارة الخطية لزاء شركات الإدارة. ومن أمثلة هذه القوى إمكانية الاستغلال المربح للفرص التسويقية المتاحة، وإمكانية قيام شركاتها الأم بمراقبة جودة عملياتها الإنتاجية، وسياسات الدولة المشجعة للاستثمارات الأجنبية. وكذلك التغيرات السياسية والاقتصادية الإيجابية للدول المضيفة.

وبعد اتفاق الأطراف المتعاقدة على حدود الإنفاق والتكلفة المباشرة للتعاقد ويتم تحديد السجلات المالية اللازمة.

اختيار شركات الإدارة والتعاقد معها:

- يعتمد ملاك منظمات التجارة الخطية على مجموعة من المعايير عند اختيارهم لشركات الإدارة، ويتمثل أهمها فيما يلي:
- الخبرات الدولية السابقة، ومدى ريادةها في السوق العالمية.
 - الانتماء للصناعة نفسها.
 - الشهرة السوقية.
 - القدرة الإدارية والفنية.
 - إمكانات البحث والتطوير، والقدرة على الارتقاء بمستوى الجودة.
 - مدى نجاح عمليات الإنتاج والتشغيل في تحقيق عائد مرتفع على الاستثمارات.

وتوافر المؤشرات السابقة له أهمية بالغة لملاك منظمات التجارة الخطية، وتغزو أحياناً أهمية التكلفة المباشرة التي يتحملونها، وبناءً على هذه المعايير، يقوم الملاك بتحديد الأسلوب المناسب للتعاقد مع شركات الإدارة، وبأخذ هذا أحد الصور

التالية:

أ. التعاقد المباشر مع الشركات الرائدة في مجال الصناعة والمعروفة للملاك لسابق خبرات العمل معها.

ب. العطاءات، وذلك بنشر إعلان عن فرص التعاقد يتضمن رغبات وشروط الملاك، بما يضمن إيجاد حد أقصى من المشاركة والمنافسة على المستويين المحلي والدولي.

وعلى النطاق الدولي ينظر الملاك إلى عوامل الجذب التي تتمتع بها دولهم، ومدى تناسبها مع رغبات وطموحات شركات الإدارة.

فقد لا تتوافر فرص للاختيار والفاضلة نتيجة لتنافس عند قليل من شركات الإدارة التي تستطيع توفير الخدمات الإدارية. ولهذا يفضل بعض الملاك استخدام أسلوب التعاقد المباشر.

اختيار فريق الإدارة وكتابة مسودة العقد :

كما ذكرنا من قبل، تعمل شركات الإدارة بأسماء ملاك منظمات التجارة الخطية، ونياية عنهم، حيث ترم جميع عقود التوظيف بأسماء الملاك. وتتوقف فاعلية استخدام الملاك لعقود الإدارة في أحد الجوانب على مدى الكفاءة التي تباشرها الأطراف المتعاقدة في اختيار المديرين حال توقيع العقد. وبأخذ ذلك أحد الأساليب التالية:

* الاختيار من بين المديرين التابعين لشركات الإدارة، وبين أولئك التابعين للملاك. ويشترط بعض الملاك عدم الاستعانة بمديرين من خارج منظماتهم، إلا في الحالات التي تتطلب وجود متخصصين محترفين لا يتوافرون لديهم.

* التعاقد المباشر مع المديرين وفقاً للمتطلبات اللازمة لأداء الوظائف المختلفة. ولهذا، فالكفاءة نظام المعلومات المتوفرة لدى الأطراف المتعاقدة عن العروض من لاطقم الإدارة في مستوياتها الإدارية المختلفة. تكون ذات أثر فاعل في عمليات الاختيار في هذه الحالة.

* الاستعانة بالمديرين التابعين لشركات الإدارة الأم، أو أحد فروعها التابعة.

وفي الحالتين الأولى، والثالثة فغالبا ما يشغل المديرين التابعون لشركات الإدارة المواقع التنظيمية التي تمكنهم من مباشرة السلطة، والرقابة على المديرين الآخرين غير التابعين لهم في مختلف المستويات التنظيمية بالمنظمة. وتتوقف فاعلية استخدام ملاك منظمات التجارة الخطية لعقد الإدارة - في هذه الحالة - على كفاءة نظم، وعمليات الاتصال، ومقدار التفاعل القائم بين المديرين التابعين لشركات الإدارة مع نظرائهم في المستويات التنظيمية الأدنى.

يلي ذلك كتابة مسودة العقد، التي تعد أساسا للتفاوض بين الأطراف المتعاقدة. وهنا يمكن التفرقة بين القطاعين الصناعي والخدمي. ففي قطاع الخدمات تقوم شركات الإدارة بكتابة مسودة العقد. بينما في القطاع الصناعي قد لا تكون شركات الإدارة بالضرورة من الصناعة نفسها. لذلك يقوم الملاك بكتابة مسودة العقد بناء على التحليلات، والمؤشرات المسبقة التي قاموا بوضعها.

والخلاصة إذن أن التعاقد على عقود الإدارة قد يتم عند بداية التفكير في إنشاء المنظمة وإعداد دراسة جدواها. كما يمكن إتمام التعاقد بعد الإنشاء. وقد تكون عقود الإدارة صافية، أو مشتركة مع تعاقدات أخرى، وقد تقوم شركات الإدارة بتملك نسبة من الاستثمارات المالية بالمنظمة.

وطبقاً للمشكلات ونقاط الضعف، والأهداف، والتكلفة المباشرة للتعاقد يحدد الملاك معاييرهم في اختيار شركات الإدارة. ومن ثم يحددون أساليب التعاقد معها. وقد يتم ذلك بالتعاقد المباشر، أو باستخدام المزايميات اللولية والإعلان عن فرصة التعاقد. يلي ذلك تحديد سبل اختيار وتشكيل لطقم الإدارة في مستوياتها المختلفة، وكتابة مسودة العقد

يضاف لما سبق أن فاعلية العقد الإداري تتوقف على نتائج المفاوضات التي تباشرها الأطراف المتعاقدة، والتي يتحدد في ضوئها حدود العلاقة التي ستنشأ بينهم في ظل التعاقد. يمثل هذا محور النقطة القادمة.

حدود العلاقة بين الملاك والمديرين المحترفين في عقود الإدارة والتشغيل:

تتنوع شروط ومحتوى اتفاق عقد الإدارة بين الدول، والقطاعات الإنتاجية، وداخل القطاع الواحد، وكذلك تتنوع من عقد لآخر، ومن شركة إدارة لأخرى، ومن منظمة لأخرى. ولهذا تتفاوض الأطراف المتعاقدة على بعض الشروط التعاقدية أثناء التخطيط للعقد الإداري، لتحديد حدود العلاقة بينهم. سيتم تناولها في النقاط التالية:

طرق دفع أجور الإدارة:

تتعدد وتختلف الطرق التي يمكن من خلالها دفع أجور الإدارة. ويعتمد استخدام أية طريقة منها على نتائج المفاوضات بين الأطراف المتعاقدة. فأجر الإدارة قد يكون أساسياً، أو أجراً محضراً يعطى لشركات الإدارة عند قيامها بتحقيق أحد أو بعض ما يلي:

الفصل السادس : تنظيم شركات الخدمات الخطية وعقود إدارتها وتشغيلها

(أ) الأهداف التعاقدية للمالك. (ب) نتائج التشغيل المستهدفة. (ج) تميز الأداء. (د) زيادة الإيرادات أو الربحية، و(هـ) الصيانة المستمرة للمباني وملحقاتها، والتجهيزات.

وقد يكون أجر الإدارة مزيجاً من الطريقتين السابقتين. كما قد يكون الأجر ثابتاً، أو متغيراً طبقاً لتغير نتائج التشغيل.

إضافة لذلك، تحصل بعض شركات الإدارة على عمولات نظير قيامها بتسويق المنتجات والخدمات، أو شراء التجهيزات، أو القيام بأعمال إضافية تتعلق بممارساتها الإدارية داخل المنظمات التي تديرها.

وتتمثل أكثر الطرق شيوعاً في حساب أجر الإدارة فيما يلي:

طريقة الأجر السنوي الثابت :

حيث يدفع المالك مبلغاً سنوياً ثابتاً لشركة الإدارة، يتم حسابه على أساس إجمالي إيرادات التشغيل، أو إجمالي الأرباح، أو وفقاً لأي معيار آخر يتفق عليه طرفا

التعاقد

وتتمثل هذه الطريقة بما يلي:

أ. ثبات عائد شركة الإدارة، وتلبي مخاطر انخفاض دخلها، إضافة إلى تغطية

تكلفة التعاقد التي تتحملها، وتحقيق الأرباح.

ب. إمكانية زيادة العائد الذي يحققه المالك في حالة انخفاض تكلفة التعاقد

التي يتحملها، وتزايد الإيرادات المحققة. حيث ثبات الأجر الذي تحصل

عليه شركة الإدارة كما تنخفض تكلفة هذه الطريقة من وجهة نظر

المالك قياساً بتكلفة أية طريقة أخرى لدفع الأجر.

ويعاب على هذه الطريقة ما يلي:

أ. لا تناسب أحياناً حكومات بعض الدول النامية، التي قد تلجأ إلى تخفيض

الأجر الثابت لشركات الإدارة، في حالة زيادة الأرباح غير المباشرة التي

تحققها والناجمة عن القيام بالإشراف، وتوريد التجهيزات، ومستلزمات

الإنتاج، والقيام بأية أعمال إضافية أخرى.

ب. عدم ضمان المالك فاعلية أداء شركة الإدارة التي تحصل على الأجر الثابت، بغض النظر عن نتائج عمليات التشغيل. فقد تفيد شركة الإدارة حجم الأرباح الحقيقية، في الوقت الذي يمكن أن "تحقق فيه مستويات ربحية أعلى" لو كانت تحصل على أجرها كنسبة مئوية من الأرباح.

طريقة الأجر الثابت مضاف إليه تكلفة شركة الإدارة:

حيث يدفع المالك مبلغاً سنوياً ثابتاً لشركة الإدارة يفوق ما تتحمله من تكلفة مباشرة للتعاقد. ويعتمد قبول شركة الإدارة لهذه الطريقة على توقعاتها بشأن المخاطر الدولية، والمنافسة المحتملة من المؤسسات الموجودة في الدول المضيفة التي تعمل بها، والقيود التي قد تفرض على مديريها.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها تساعد المالك على تخفيض أجر الإدارة، إذا أمكن له تحديد التكلفة الثابتة لعقد الإدارة بدقة، و تخفيضها إلى أدنى حد لها.

ولكن يعاب عليها ما يلي:

أ. انخفاض كفاءة أداء شركة الإدارة، لاحتمال تركيزها على سبل تحقيق الربحية في الأجل القصير، دون تركيز مماثل في الأجلين الطويل والمتوسط. فالفترات القصيرة تؤدي إلى تحقيق أرباح لشركات الإدارة. ممثلة في الأجر السنوي، وأجور المديرين التابعين للشركة الأم، ومقابل التسهيلات إلى مقدميها - تساعد في تخفيض ما تتحمله من تكلفة ثابتة.

ب. يؤدي اهتمام شركة الإدارة بالأرباح قصيرة الأجل إلى زيادة التكلفة المباشرة للتعاقد التي يتحملها مالك. نتيجة لمغالاة شركة الإدارة في العوائد التي تطلبها على استثماراتها في منظمات التجارة الخطية التي تديرها.

طريقة الأجر كنسبة مئوية:

حيث يدفع المالك نسبة مئوية سنوية لشركة الإدارة، تحسب في حدود ما يلي:

أ. 5% من إجمالي إيرادات التشغيل.

ب. 20% من إجمالي أرباح التشغيل.

الفصل السادس : تنظيم شركات الخدمات الخطية وعقود إدارتها وتشغيلها

ج. 3% من إجمالي الإيرادات مضافة إليه 10% من إجمالي الأرباح.

د. نسبة من الوفر المحقق في العملات الأجنبية التي كانت مستخدمة في استيراد التجهيزات، أو نسبة من أي معيار آخر تتفق عليه الأطراف المتعاقدة.

ويعاب علي هذه الطريقة ما يلي:

أ. قد يؤدي احتساب نسبة الأجر طبقا لأحد المعايير إلى اهتمام شركة الإدارة بهذا المعيار فقط، مع إهمال المعايير التي لم يتم الاتفاق عليها. فعلى سبيل المثال احتساب الأجر كنسبة من إيرادات التشغيل قد يدفع شركة الإدارة إلى عدم الاهتمام بترشيد التكلفة لعدم ارتباطها بنسبة الأجر التي تحصل عليها .

ب. قد لا تحفز هذه الطريقة شركة الإدارة على زيادة كفاءة الخدمة التي تقدمها.

ج. قد تحدث بعض الظروف البيئية مثل: وجود تدخلات حكومية في إدارة بعض منظمات التجارة الخطية ، وفي تحديد أسعار خدماتها من قدرة شركة الإدارة على توليد معدلات ربحية مناسبة.

سلطات و التزامات شركة الإدارة تجاه ملاك منظمات التجارة الخطية .

تنظم عقود الإدارة ضمن بنودها التعاقدية نطاق دور شركات الإدارة وسلطاتها، والتزاماتها ويتضح ذلك علي النحو التالي:

نطاق الإدارة :

يرتبط نطاق الإدارة بالأهداف والغايات النهائية التي تسعى أطراف التعاقد إلى تحقيقها. وكذلك بطبيعة الأعمال التي يجب أن تؤديها شركات الإدارة في نهاية فترة التعاقد. وبصفة عامة يتعلق النطاق الخاص بدور شركات الإدارة بإدارة الوظائف وما تتضمنه من أنشطة فرعية.

ومن زاوية أخرى، فقد تحدثت بعض المشكلات بين أطراف التعاقد (مثل: تنازع السلطات والاختصاصات) إذا أهملت عقود الإدارة تحديد الحدود الحقيقية

لنطاق الدور الذي ستؤديه هذه الشركات في الإنتاج والتشغيل. وقد يرجع أحيانا إهمال تحديد بعض العقود لهذا النطاق لسبب أو أكثر مما يلي:

أ. رغبة بعض شركات الإدارة في الحصول على سلطة، ورقابة أكبر في مباشرتها لوظائفها الإدارية. وعدم إدراك البعض الآخر لنطاق الدور الذي تحتاج إليه لمباشرة أعمالها.

ب. عدم التحديد الدقيق لأهداف بعض الملاك، مما يؤثر على المحتوى المناسب لنطاق دور شركات الإدارة، وكذلك سلطاتها والتزاماتها.

سلطات شركات الإدارة:

تتسع سلطة، ورقابة شركات الإدارة في منظمات التجارة الخطية بدرجة أكبر منها في القطاعات الإنتاجية الأخرى. كما تختلف وجهات نظر الأطراف المتعاقدة حول مجالي السلطة، والرقابة التي يجب أن تفوض لكل منهما. إذ يسعى الملاك إلى مراقبة نتائج أعمال منظماتهم. بينما تحاول شركات الإدارة الحصول على كامل السلطة، والرقابة على جميع الأنشطة والعمليات التشغيلية، خاصة إذا اعتمد أجرها على مقدار الأرباح المحققة. وبصرف النظر عن هذا التعارض فإن العلاقات الجيدة القائمة بين الأطراف المتعاقدة - في أحد الجوانب. تعتبر "جزءا مكملًا لنجاح أي منظمة خدمية".

وعادة ما تفوض شركات الإدارة سلطة الإدارة اليومية، أو السلطات المناسبة لمباشرة وظائفها في الإدارة والتشغيل، بما لا يدع مجالاً لانخفاض كفاءة الأداء، خاصة وأن المنافسة، والتغيرات الدولية التي حدثت "أدت إلى ضرورة قيام مهيري المنظمات بتطوير وتقديم خدمات على مستوى أعلى من الجودة".

وتحدد العقود الأعمال التي يجب أن تخضع للموافقة المسبقة من الملاك قبل أن تنفذها شركات الإدارة بهدف مراقبتها، وزيادة فاعلية استخدام مهارات شركات الإدارة، وجمع أفضل الأفكار الابتكارية لتطوير مزايا تنافسية ناجحة قياسا بالمنظمات الفندقية المنافسة، وتحقيق الربحية.

الفصل السادس : تنظيم شركات الخدمات الخطية وعقود إدارتها وتشغيلها

وبصفة عامة، تتضمن معظم عقود الإدارة تفويض شركات الإدارة السلطات المتعلقة بما يلي:

- أ. مراقبة تنفيذ الأنشطة والعمليات بالاشتراك مع المالك، ووضع نظم وخرائط الرقابة. وتحديد العقود الأوقات التي يقوم فيها المالك بالرقابة، والدور الرقابي الذي يباشره كل طرف.
- ب. مباشرة جميع الأنشطة المتعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية. ولشركة الإدارة الحق المطلق في تعيين الممثل. غير أنه يجوز اعتراض المالك، أو السلطات الأمنية علي شخص بعينه.
- ج. إعداد الخطط، وتصميم سبل أداء العمليات، ووضع البرامج الخاصة بضمان بقاء واستمرار خدمات المنظمة بذات جودة المنظمات التي تمتلكها، أو تعيرها، أو تؤجرها شركات الإدارة.
- د. مباشرة جميع الأنشطة التسويقية والترويج محليا ودوليا، باعتبار شركة الخدمات الخطية أحد منظمات المجموعة، واتخاذ كافة الإجراءات المتعلقة بذلك.
- هـ. الرقابة والتقدير الشخصي في التشغيل، وتوجيه العمليات، مثال ذلك: تحديد سياسات التسويق، وسياسة الإنتاج، والتمويل، والاستثمار.
- و- شراء التجهيزات. وتحديد العقود مدى إمكانية قيام شركات الإدارة بشراء المستلزمات من إحدى شركاتها التابعة، أو من مراكزها الرئيسية في حالة تنافسية أسعارها وشروطها، قياسا بتلك المتوافرة لدى مصادر التوريد الأخرى.

التزامات شركات الإدارة :

تتضمن هذه الالتزامات ما يلي:

- أ- القيام بالجهود التسويقية اللازمة لزيادة الحصص البيعية، وضمان حد أدنى من المبيعات، وزيادة النصيب السوقي من حجم وإيرادات السوق الدولية، مثال ذلك: إجراء الدراسات والبحوث التسويقية، والترويج للمنظمة ضمن البرامج المشتركة للشركة الأم وتحت اسمائها وعلاماتها التجارية.

ب- وضع الهيكل التنظيمي، والإشراف على العاملين جميعهم وتوجيههم، والاستغناء عنهم، وطردهم، واختيار وتوظيف تسب الأفراد، خاصة في وظائف الإدارة العليا.

ج- تقديم كافة الخدمات، والتسهيلات اللازمة لخدمة العملاء.

د- وضع نظم الرقابة، والإشراف على الحسابات، وإعداد الموازنات، وتقديمها إلى المالك - خلال فترات تحددها العقود - لاعتمادها، وإدخال ما يراه من تعديلات عليها.

هـ- تحمل خسائر التشغيل، أو ترحيلها لسنوات تالية في حالة تحققها وفقاً لما تحدده شروط التعاقد.

و- احترام وتنفيذ القوانين المحلية الموضوعة.

ز- إدارة وتشغيل السفينة وفقاً للمواصفات القياسية العالمية، والحفاظ على هذا المستوى التشغيلي. وكذلك تقديم الخدمات الاستشارية اللازمة لمواجهة وحل المشكلات، والخدمات المركزية، والتطوير المستمر لنمط الإدارة.

ح- الحصول على كافة التراخيص اللازمة للتشغيل والإدارة، والإبقاء عليها سارية المفعول حتى نهاية فترة التعاقد.

تعهدات المالك:

يقدم بعض ملاك منظمات الخدمات الخطية في الدول النامية مجموعة من التسهيلات لشركات الإدارة، بغرض زيادة كفاءة وفاعلية نتائج تشغيل العمليات والإنتاج، ومباشرة المديرين المحترفين لأنشطتهم.

كما تضع بعض شركات الإدارة شروطاً تتعلق بحصولها على مساعدات وتسهيلات حكومية مباشرة في بعض الجوانب التي تحتاج إليها، وتلعب الخبرة السابقة لشركات الإدارة دوراً مهماً في هذا المجال. فالشركات ذات الخبرات القليلة في استخدام عقود الإدارة تلجأ إلى طلب هذه المساعدات، على عكس الشركات ذات الخبرة.

الفصل السادس : تنظيم شركات الخدمات الخطية وعقود إدارتها وتشغيلها

وتعد شركات الإدارة موازنة نقدية تقديرية بتكاليف التسهيلات المقدمة إليهم من الملاك بهدف تحديد الدور الرقابي المطلوب لإدارة المنظمات للطرفين كليهما، وسداد مستحقات شركات الإدارة، وثمن التجهيزات التي تقدمها. وبصفة عامة تتعلق بعض التسهيلات التي يقدمها الملاك لشركات الإدارة بالآتي:

- * توفير البيانات والمعلومات.
 - * تدبير السكن، ووسائل الانتقال لفتش الشركات الأم.
 - * تسهيل الاتصال بالأجهزة الحكومية المعنية للحصول على الموافقات اللازمة مثل: الموافقة على عمل الأجانب داخل الدولة والموافقة على تحويل الأرباح للخارج.
 - * تدبير جميع الأموال اللازمة لتشغيل والإنتاج، والوفاء بالديون المترتبة على ذلك في حالة عدم وفاء الإيرادات المحققة، وتحمل الخاطر الناتجة عن ذلك. وكذلك تدبير الأموال اللازمة لنفع ثمن التجهيزات المستوردة، ومقابل الخدمات التي تقدمها شركة الإدارة كالإشراف، والمساعدة الفنية.
 - * فتح حسابات البنوك والاعتمادات المالية.
 - * إنهاء الإجراءات الجمركية للتجهيزات المستوردة.
- ### **نظم الاتصال بين الملاك وشركات الإدارة:**

يترتب عقد الإدارة سلسلة من التقارير والمعلومات المتبادلة بين الأطراف المتعاقدة، والتي تعكس نظم الاتصال وفاعلية العلاقات القائمة بينهم. وتتعلق هذه التقارير ببعض المجالات التي تحددها العقود مثل: الجوانب الفنية لعمليات الإنتاج والتشغيل، والتمويل والاستثمار، وبرامج النمو والبقاء.

وتساعد بعض التقارير شركات الإدارة في الحصول على المعلومات التي تحتاج إليها من ملاك المنظمات، أو من ممثليهم. كما يستهدف بتقارير أخرى صنع قرارات تتعلق ببعض الموضوعات التي يتفق عليها بين الأطراف المتعاقدة، سواء أتم ذلك دون أخذ موافقة مسبقة أو بعد أخذ الموافقة المسبقة من الملاك أو ممثليهم.

فترة العقد وإنهاؤه:

لا يوجد مدى محدد يعتبر معياراً مناسباً لفترة عقد الإدارة. إذ تختلف الفترة باختلاف طبيعة النشاط الإنتاجي. فعقود إدارة القطاع الصناعي تمتد حتى خمس سنوات، وتمتد في القطاع الزراعي من سبعة إلى اثني عشر عاماً. بينما تكون عقود إدارة خدمات النقل البحري أكثر طولاً.

وتعتمد طول فترة عقود الإدارة في أحد الجوانب المفسرة لها على دوافع شركة الإدارة، والمتعلقة بعدم نقل مواردها التكنولوجية أو الفنية، والإدارية، وشهرتها التسويقية، إلا إذا كانت الفترة المتعاقد عليها مناسبة لها، وتسمح بالاعتماد على أفرادها التابعين، حتى يكونوا مدخلاً أساسياً من مدخلات العمليات التشغيلية والإنتاجية.

كما تتضمن عقود الإدارة بنوداً تتعلق بالأسباب الموجبة لإنهاء التعاقدات، ومن أهمها ما يلي:

أ. عدم وفاء أي طرف بالتزاماته، وتعهداته المحددة في العقد تجاه الطرف الآخر.

ب. عدم اتباع شركة الإدارة للقوانين المحلية الموضوعة.

ج. تحقيق خسائر متتالية، وعدم الوفاء بحصص الملاك في الأرباح، وعدم موافقتهم على الميزانيات المقدمة لهم من شركات الإدارة.

د. اختلاف الأطراف المتعاقدة حول بعض البنود التعاقدية.

ويفضل بعض الملاك في كافة الأحوال السابقة، والأحوال التي تستدعي ذلك. يفضلون إعادة التفاوض حول الشروط التعاقدية. وهذه عملية متأصلة في المعاملات الدولية، التي تأخذ في الحسبان كافة التغيرات البيئية، وتلك التغيرات التي لم يكن بالإمكان توقعها وقت إبرام العقد الأصلي، وكذلك عدم توقع جميع التغيرات خلال هذه الفترة.

التحكيم في منازعات عقود الإدارة والتشغيل :

غالباً ما يتم في العقود الدولية، وفي بداية فترة التعاقد الاتفاق على استخدام التحكيم لتسوية المنازعات، والخلل في العلاقات الذي قد ينشأ بين الأطراف المتعاقدة، ولا يتم ذلك إلا في حالة فشل الطرق الودية.

ونظراً لتعددية طرق تسوية المنازعات بين أطراف عقد الإدارة، ومحاولة كل طرف منهم أن تتم التسوية وفقاً للتشريعات والقوانين السائدة في دولته تنص معظم عقود الإدارة ضمن بنودها المتعلقة بالتحكيم على ما يلي:

- * شروط التحكيم الذي تريده الأطراف المتعاقدة.
- * القانون الواجب تطبيقه.
- * تحديد مكان التحكيم، محلياً أو دولياً.
- * اختيار مركزاً ليتم التحكيم عن طريقه. ويمكن التفرقة هنا بين الحالتين التاليتين:

أ. في حالة ملكية منظمة الخدمة الخطية للدولة، وإدارتها عن طريق مشغل أجنبي، فمن الشائع في هذه الحالة أن يتم التحكيم وفقاً للأعراف الخاصة بتسوية منازعات الاستثمار بين الدول بعضها البعض (ICSID). أو قد تستخدم قواعد وإجراءات الأمم المتحدة المتعلقة بقانون التجارة الدولية (UNCITRAL).

ب. في حالة ملكية منظمة الخدمة الخطية للقطاع الخاص، وإدارته عن طريق مشغل أجنبي، وفي هذه الحالة يتم التحكيم وفقاً للقواعد والإجراءات الرسمية المتعلقة بغرفة التجارة الدولية.

تحديد عدد الحكّمين، حيث يقوم كل من طرفي النزاع بتعيين محكم عنه، ويقوم الطرفان معا باختيار محكم ثالث يرأس هيئة التحكيم. شريطة ألا يتبع دولة أي من طرفي النزاع.

ورغم ما يترتب عليه التحكيم من تكلفة لأطرافه، إلا أن اتفاقهم على استخدامه يترتب عليها لبعض الشروط الإضافية، من أمثلتها ما يلي:

1- الشروط الواجب توافرها في رئيس هيئة التحكيم. كأن تكون له خبرة ودراسة كافية بمجال وموضوع النزاع، وأن تكون دولته علي علاقة دبلوماسية بدولتي طرفي النزاع.

2- أسلوب توزيع نفقات التحكيم بين الأطراف المتعاقدة قبل الحكمين، أو هيئات التحكيم الدولية. ويمكن أن يتم ذلك وفقا لما يلي:

- أ- ما تقرر به المحكمة المختصة بنظر النزاع.
- ب- قيام كل طرف بتحمل مصاريف وتعايب منطوقه، علي أن يتحمل الطرف الخاسر نفقات رئيس هيئة التحكيم.
- ج- توزيع نفقات التحكيم مناصفة بين طرفي النزاع.

التدريب :

يعد التدريب الفعال أحد المخرجات الهامة التي ينتظر ملاك منظمات الخدمات الخطية تحقيقها من عقد الإدارة. حيث زيادة عالية وتنافسية الصناعة.

أهداف التدريب :

يتسم التدريب بالتواصل، وتعكس نتائج النهائية ثلاثة جوانب، تتعلق بمثلث الأداء العمليات الفندقية المتمثلة في: مهارات العمل الأساسية، وأداء الوظائف، والخلفية المعرفية.

وبهذا فالتدريب لا يركز بالكامل على تنمية المهارات، ولكنه يتضمن أيضا معلومات.

ونرجى من التدريب تحقيق مجموعة أهداف، من أهمها ما يلي:

- أ. توجيه العاملين في مختلف المستويات التنظيمية.
- ب. مساعدة العاملين علي أداء وظائفهم بصورة فعالة.
- ج. تأهيل العاملين الجدد، وإعادة تأهيل العاملين الحاليين لمقابلة تغيرات وتطورات مستقبلية لمساعدتهم علي استيعاب النظم والمعلومات التي تنقلها اليهم شركات الإدارة أثناء فترة سريان العقد، والحفاظة علي استمراريتها عند انتهاء فترة التعاقد.

الفصل السادس : تنظيم شركات الخدمات الخطية وعقود إدارتها وتشغيلها

- د. إتاحة فرص لرحب لتنمية وتطوير قدرات العاملين.
- هـ. إبلاغ العاملين بأية تغيرات تنظيمية جديدة متوقعة.
- و. الاستبدال التدريجي للعمال الأجانب الموظفة في المنظمات موضع التعاقد ، وفق جدول زمني محدد .
- ز. تعزيز برامج التحسين المستمر.

مزايا التدريب :

لتحقيق الأهداف السابقة تفاوض بعض ملاك المنظمات مع شركات الإدارة علي شروط تعاقدية تتعلق بما يلي:

أ. قيام شركة الإدارة بوضع خطط وبرامج محددة لتدريب المديرين والفنيين المحليين في كافة المستويات التنظيمية ويهدف الملاك بذلك إمكانية تقييم هذه الخطط والبرامج، وبيان مدى فاعلية التدريب.

ب. مساهمة شركة الإدارة في البحث عن أساليب جديدة وتطويرها، لتقديم خدمات النقل البحري، وإدارتها في الدول المضيقة التي تعمل بها، وتدريب المديرين والفنيين المحليين عليها.

ويستهدف الملاك بالشروط السابقة الاستفادة من مميزات التدريب، ومن أهمها

ما يلي :

أ- زيادة معدلات التعلم، والارتقاء بمستوى الأداء المهني والفني للعاملين، وزيادة الفاعلية.

ب- الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة، وكذلك جودة الأداء.

ج- تجنب ارتفاع معدلات دوران العمالة، وكذلك تجنب الأخطاء، والمشكلات التي تحدث، والتخفيف من حدتها.

د- زيادة الإنتاجية، حيث يشعر كل من العاملين والعملاء بالرضاء عما يقدم من سلع أو خدمات.

هـ إتاحة فرص لرحب للترقي، وزيادة الأجور والمرتبات. فالتدريب يزيد من دافعية العاملين، ويزيد قدراتهم الإدراكية والإبتكارية، ويشعرهم بالرضا الوظيفي.

دواعي التدريب وأهمية تقيمه :

تتضح الحاجة إلى ضرورة مباشرة برامج للتدريب في حالة انخفاض المبيعات، وكذلك في حالة انخفاض إنتاجية وجودة الخدمات المنتجة، وارتفاع تكلفة إنتاجها وتقديمها.

وبرغم ما يتيح التدريب من مزايا، إلا أن اقتناع الملاك بأهميته يظل عنصرا مؤثرا - ضمن عناصر أخرى - علي نجاح هذه البرامج فذلك يحدد احتياجات وأهداف التدريب، وتطوير البرامج والوسائل التدريبية المستخدمة.

وتعد المتابعة والتقييم ذات أهمية بالغة لملاك منظمات الخدمات الخطية، إذ تبين لهم مدى مناسبة محتوى البرامج التدريبية لطبيعة العمليات والجوانب الفنية للعمل، فضلا عن إمكانية التعرف على الفرص التي يوفرها التدريب، مثال: تنمية المهارات القيادية لدى المديرين، وتكوين طبقة إدارية وفنية جديدة تتسم بالكفاءة والفاعلية وقادرة علي تحقيق أهدافهم.

وفي ظل عقود الإدارة، قد تقوم شركات الإدارة بتوفير البرامج التدريبية، كما يمكن التعاقد مع شركات متخصصة ومحترفة للقيام بذلك.

وتستخدم العديد من الطرق التدريبية، فقد يتم التدريب داخل العمل، أو في الشركة الأم كأحد التسهيلات المقدمة من ملاك المنظمات. علي أنه يمكن التمييز بين " طرق أخرى للتدريب يمكن استخدامها مثل: لعب الأدوار والقاء المحاضرات، وإعداد البرامج التعليمية، ودراسة الحالات، والاستعانة بالتجارب والأمثلة العملية. هذا مع الاستعانة بمجموعة من الوسائل من بينها: " الشفافيات والشرائح، والأفلام وشرائط الفيديو، والكمبيوتر، والبروجيكتور".

التنبؤ بمستقبل عقود الإدارة والتشغيل في الدول النامية:

أوضح تحليل تجربة عقود الإدارة في بعض الدول النامية مجموعة من النتائج المؤثرة في فاعلية هذه العقود:

- * تلعب الخبرات السابقة لشركات الإدارة دورا كبيرا في قيامها بتجميع وتوفير المعلومات المتعلقة بالتغيرات الاقتصادية السائدة.
- * تتأثر أهداف شركات الإدارة بخبراتها وأهدافها السابقة، وخبرة شركات الإدارة الرائدة في السوق، والعرف السائد في الصناعة.
- * يؤثر الاستقرار الاقتصادي على صناعة واتخاذ شركات الإدارة لقرارات الاستثمار في أحد الدول النامية من عدمه.
- * تتوقف طول فترة التعاقد على نوعية المشكلات والأهداف التي يسعى الملاك لتحقيقها، وبداية التشغيل المتوقعة للسفينة، ومدى مناسبة هذه الفترة لكل من الملاك وشركات الإدارة.
- * أدى عدم تحميل شركات الإدارة بالخسائر أو بجزء منها إلى إنهاء بعض عقود الإدارة، ووجود منازعات بين الأطراف المتعاقدة، واللجوء إلى التحكيم.
- * لتحديد اساليب تحميل شركات الإدارة بالخسائر الناتجة عن إهمالها أو تقصيرها في حصول الملاك على حد أدنى من العائد (حد الضمان) واحتجاز جزء من حق الإدارة في الأرباح لمواجهة الخسائر، أو انخفاض حصة بعض الملاك عن حد الضمان.
- * يعتبر عدم الاستقرار السياسي مؤثرا على حجم ونوعية استثمارات شركات الإدارة، ولكن لا يعد مؤثرا في صناعة قرار الاستثمار في أحد الدول المضيئة من عدمه.
- * تستهدف اساليب الإنتاج التي تستخدمها شركات الإدارة تنميط العمليات التشغيلية التي تستخدمها كل منها، بما يتناسب والتنوعيات المختلفة من النزلاء والسائحين.

- * تختلف أساليب الإنتاج البحري طبقا لاختلاف سمات شركات الإدارة، ونوعية المنشأة الفندقية.
- * تستهدف شركات الإدارة من نقل التكنولوجيا الخاصة بها السيطرة على عملية استغلال التكنولوجيا، والحصول على السلطة والرقابة الكاملة.
- * لا يعد الاسم والعلامة التجارية معيارا مطلقا لاختيار شركات الإدارة من وجهة نظر بعض ملاك السفن، حيث يهتم البعض بحجم المصروفات التي تحمل على حساب التشغيل، ومدى قبول شركات الإدارة للشروط التعاقدية التي يعرضها البعض الآخر، واستعداد شركات الإدارة للإنفاق على أعمال التجديد والتطوير والتوسعات الموجودة في بعض الفنادق.
- * تتحدد معايير اختيار ملاك السفن لشركات الإدارة في الأسماء والعلامات التجارية.
- لا يعتبر التحكيم وسيلة فاعلة لفض المنازعات مع شركات الإدارة من وجهة نظر ملاك السفن من حيث ما يلي:
 - أ. انخفاض إدراك بعض الملاك للأسلوب السليم لإبرام عقود الإدارة وصياغتها.
 - ب. طول فترة التقاضي.
 - ج. عدم التزام بعض شركات الإدارة بجدية تنفيذ بنود التعاقد.
 - د. قوة المركز القانوني لبعض شركات الإدارة في ظل التحكيم.
- تؤثر القدرة المالية لملاك السفن في كفاءة تنفيذ الشروط التعاقدية في حالة عدم كفاية الإيرادات، وفي بداية فترة التعاقد.
- يرجع انخفاض فاعلية سياسة توزيع الأرباح إلى ما يلي:
 - أ. انخفاض اهتمام بعض شركات الإدارة بتكلفة عمليات التشغيل.
 - ب. وجود بعض المصروفات النمطية التي تحمل على إجمال إيرادات التشغيل.
 - ج. تحويل جزء من المخصصات - التي تخصص من إيرادات التشغيل - للشركات الأم. وفي الوقت ذاته تنخفض استفادة بعض الملاك منها

يرجع انخفاض فاعلية برامج تدريب المديرين المحليين إلى ما يلي:

- أ. قيام عدد محدود من شركات الإدارة بالتدريب.
- ب. تزايد معدلات خروج العمالة المدربة من قوة العمل نتيجة لاستخدام بعض الملاك لهياكل أجرية غير فاعلة.
- ج. عدم واقعية بعض خطط التدريب، وعدم مناسبتها للجوانب الفنية للعمل.
- د. عدم وجود معايير داخل العقود تحدد متى يكتمل تدريب المديرين.

يرجع انخفاض فاعلية الاستعانة بالعمالة الفنية المحلية إلى ما يلي:

- أ. انخفاض كفاءة معايير اختيار العمالة المحلية، واعتماد بعضها على القرابة والمحسوبية.
- ب. قصور المعلومات المتوافرة لدى بعض الملاك عن مستوى مهارة وكفاءة العمالة التابعة لشركات الإدارة.
- ج. التمييز بين العمالة المحلية والأجنبية في الأجور والحوافز، والمواقع التنظيمية التي يشغلها كل منهما لتميل لصالح الثانية.
- د. انخفاض رقابة بعض الملاك على ما يتخذه مديرو بعض شركات الإدارة من قرارات.

تكامل الخطط التسويقية بين الشركات الأم والفروع التابعة لا يساعد على زيادة نصيب الملاك من سوق النقل الدولية من حيث ما يلي:

- أ. يساعد التكامل في تحديد النصيب السوقي للملاك من حجم وإيرادات سوق النقل الدولية.
- ب. لا يوجد تكامل في إعداد الخطط التسويقية بين شركات الإدارة والمراكز والهيئات المعنية بالتجارة البحرية ومكاتبها في الخارج.
- ج. لا تعتبر برامج الترويج المشتركة فعالة في أداء وظيفتها الترويجية، بالرغم من إمكانية استفادة الملاك من السمعة التي بنتها شركات الإدارة في الخارج.

يرجع انخفاض اهتمام شركات الإدارة بالأسعار المناسبة للشراء إلى ما يلي:

أ. حصول بعض الشركات على عمولات.

ب. تدخل هذه الشركات في تقرير مدى مناسبة أسعار الشراء.

ج. قيام بعض شركات الإدارة بتوريد المستلزمات، والتجهيزات، والحصول على مقابل نظير ذلك.

د. نقص المعلومات المتوافرة لدى بعض الملاك عن أسعار ومصادر الشراء.

يرجع انخفاض فاعلية نظم الرقابة المخزنية إلى التفتت الدور الرقابي للملاك على الرقابة المستندية، وجردهم مخزون نهاية العام.

الفصل السابع

تسويق الخدمات الخطية في النقل البحري

1.7 مقالة :

تعرف وظيفة التسويق على أنها وظيفة إدارية، تنظم وترشد الأنشطة التي تم تهيئتها لتلبية حاجات المستهلك ، وتحويل هذا المستهلك إلى قوة شرائية بطلب فعال لإنتاج محدد أو خدمة، هذا ويتم التأكيد على تحريك المنتج أو الخدمة إلى المستهلك النهائي بطريقة أو بأخرى، بغض النظر عن الربح أو الأهداف العامة للشركة.

ويركز التعريف السابق على ثلاثة معاور أساسية وهي :

أولاً : أن التسويق وظيفة إدارية من أحد وظائف المنظمة، والتي تتكامل في إطار الأنشطة الأخرى بها .

ثانياً : أن المنظمة تركز على حقيقة أساسية، وهي رضا حاجات العميل، كنقطة بداية لأي نشاط في المنظمة .

ثالثاً : أن تتعهد المنظمة بنقل حاج لهذه الخدمة أو المنتج إلى العميل، بطريقة تشبع احتياجاته، كمثال النقل المتعدد الوسائط (من الباب إلى الباب).

ويتضح أيضاً من هذا التعريف بأن التسويق يغطي عدداً من الأنشطة، نذكرها فيما يلي :

* معرفة المستهلكين وحاجاتهم داخل الأسواق المتعددة، ومحاولة إرضاء تلك الحاجات.

* كيفية إنتاج وتسليم المنتجات والخدمات إلى المستهلك بشكل مرض.

* تحديد الأسعار بشكل مناسب، وبمرونة كافية، لإرضاء المستهلك، بما يحقق أهداف المنظمة .

* خدمة ما بعد البيع للعملاء، أي تصحيح الأخطاء، سواء أكانت في المنتج أم في الخدمة .

* لقاء العملاء، وبخاصة المميزون منهم، باجتماعات دورية لبحث مستجدات السوق.

هذا، ويعتبر النقل صناعة خدمية، وبمعنى آخر فإن خدمة النقل منتج غير ملموس، ولا ينتج عنه امتلاك المستهلك للمنتج نفسه، الأمر الذي يختلف في المنتجات الملموسة (كالتلفزيونات - فيديو - الخ)، فعند شراء المستهلك هذا المنتج، فإنه ينتج عنه ملكيته لهذا المنتج، كما أن هناك عددا من النقاط الهامة التي يجب أخذها في الاعتبار عند التفكير بتسويق الخدمات، والتي تعتبر مختلفة تماما عن تسويق المنتجات.

وبما أن خدمات النقل غير ملموسة، فإن المستهلكين (سواء أكانوا شاحنين أو ركابا) يقومون بتجربة هذه الخدمة، حتى يتعرفوا عليها تماما، وعليه، فإن تسويق الخدمات أكثر تعقيدا من تسويق المنتجات، حيث أن المنتجات يمكن التعرف عليها بشكل سهل، مثل البضائع الملموسة والمنظمة بشكل كبير، حيث يضمن هذا المنتج من قاموا بتصنيعه والبيئة الإنتاجية له، ولكن الخدمة كالنقل، فإن تجربتها تعمل كمروج لها، وعادة ما يبحث مشترى خدمة النقل عن دليل لنوعية الخدمة من مكان استهلاكها، كشركة النقل نفسها، أو أحد وكلائها ويتم السؤال أيضا عن الأسعار.

وتعتبر خدمات النقل نموذجية، حيث يتم استعمالها وتقييمها في الوقت نفسه، بمعنى آخر، فإن مستهلك خدمة النقل - كراكب مثلا - يقوم بشراء تذكرة لركوب حافلة. وعند انتهاء رحلته يترجل من الحافلة، وتقوم الحافلة بإنجاز مهام أخرى، وهنا الراكب لا يترك الحافلة بدون استهلاك الخدمة حتى نهاية هدفه، وهنا نرى أن كلا من المنظمة والمستهلك لخدمة النقل يتفاعلان خلال عملية النقل، وإنتاج الخدمة، فهي ليست مجرد خدمة مرئية فقط لمستهلك الخدمة، بل أنه غالبا يتم إشراك المستهلك بحضوره عند إنتاج الخدمة نفسها، وعليه فإن التفاعل بين المستهلك ومقدم الخدمة أمر حيوي وهام لنجاح عملية النقل بأكملها، ذلك لأن كلا من الطرفين عامل مؤثر في نتيجة الخدمة بالسلب أو الإيجاب من خلال سلوكهما.

يواجه تسويق خدمات النقل مشكلة رئيسية، وهي التأكد من أن خدمة النقل يتم تقديمها في أسلوب متسق مع الخطط الموضوعية، وأيضا هناك صعوبة في تحديد ناتج من تقديم الخدمة يمكن قياسه، ومع أن هناك أنظمة قياسية مثل عدد العربات وعدد الموظفين المستخدمين، لكن هناك متغيرات عديدة أخرى لتقديم

خدمة نقل جيدة. وهناك صعوبة في قياسها ، حيث انه قد تختلف وحدة النقل (وسيلة النقل) نفسها عن مثيلاتها في تقديم الخدمة بشكل اقل او اعلى ، ولكن تحسب كلها في النهاية كوحدة خدمة واحدة ، على أية حال، فان توقعات العملاء للخدمة المقدمة بحيث يتم تقديمها في شكل متناسق- قد تكون أحد المقاييس ، وتكون هذه التوقعات مشكلة عند تصميم الخدمة نفسها، خاصة عند الإعلان وتحديد السعر ، وعليه فانه يتم توقع لنتيجة الرحلة ككل وعلى اساسها يتم تعديل الأداء .

كما ان خدمات النقل تتعرض للتلف، وبمعنى آخر، فان خدمات النقل لا يمكن تخزينها ، ولتلافي الأخطاء في تقديم الخدمة الجيدة، فالتفتيش امر ضروري قبل الإنتاج او تقديم الخدمة إلى المستهلك، فإذا ما ظهر خطأ أثناء التفتيش، فانه يمكن تصحيحه في إيجاد البديل (على سبيل المثال، حافلة قبل بدء رحلتها يتم التفتيش عليها، وإذا ظهر بها أي عيوب يتم استبدالها فوراً)، وعليه فان أي خطأ في الخدمة المقدمة، يخرّب العملية الإنتاجية للخدمة، وتواجد البديل الكامل دائماً احتمالاته ضعيفة، وتظهر أيضاً هنا مشكلة في النقل عامة وهي تقلب مستويات الطلب على النقل، بحيث يمكن القول بأنها طلبات موسمية، لها اوقات الذروة، واوقات الانخفاض، وعليه فان شركات النقل يجب عليها وضع خطط لمجابهة مشاكل اوقات الذروة، وذلك من خلال توافر البديل في هذه الاوقات .

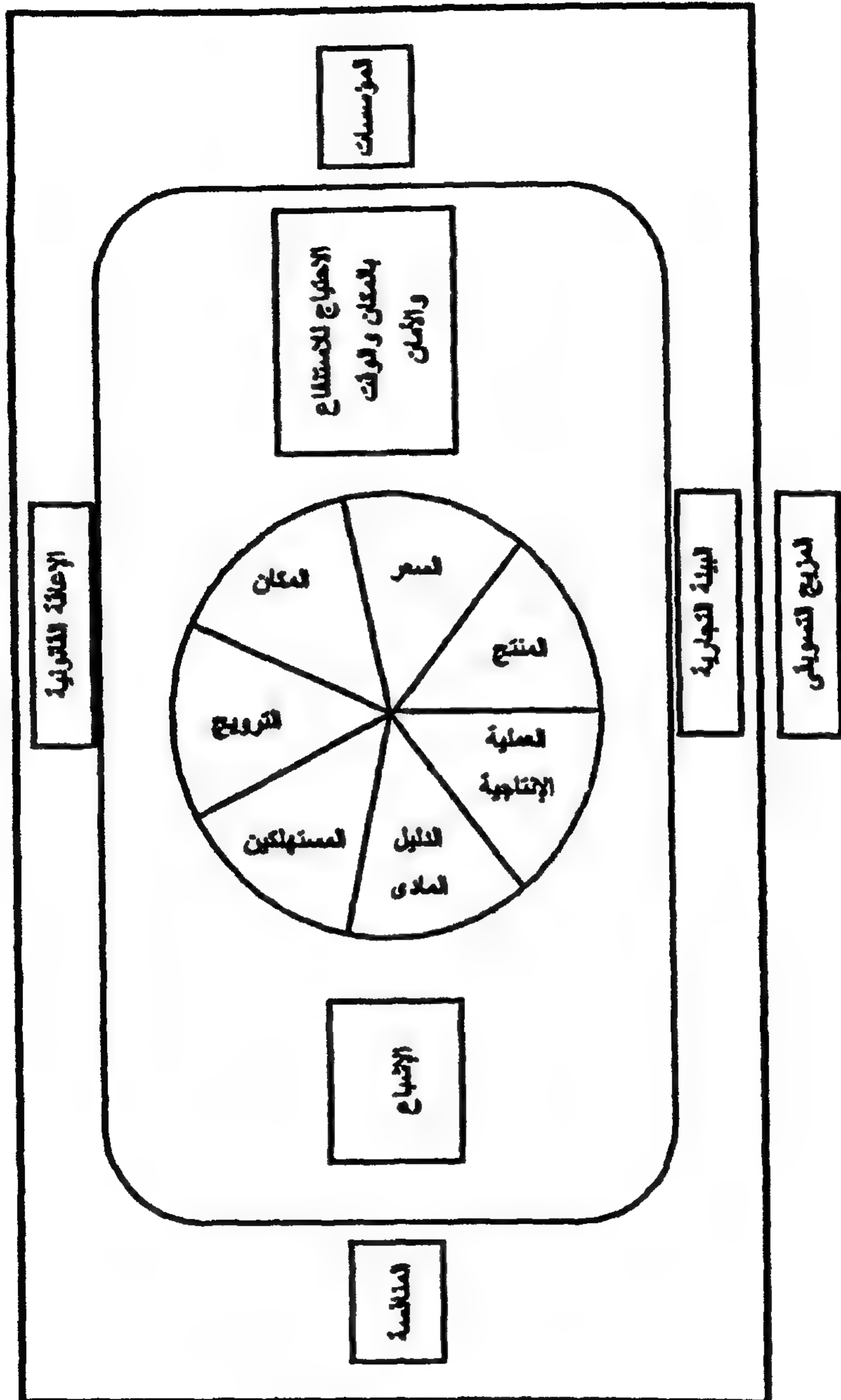
والخلاف على الملكية بين صناعة المنتجات وصناعة الخدمات- كما شرحنا سابقاً- يجب ان تؤخذ في الاعتبار عند التسويق لخدمات النقل، وذلك لأنه عندما يشتري المشتري السلعة، فانه يمتلك المنتج نفسه، أما في خدمات النقل، فان المشتري يدفع ليستعمل الخدمة فقط ، وهذا الاستعمال يجب ان يرضي رغباتهم في الطلب على أشياء أخرى، كالسفر، أو نقل البضائع، حيث ان الطلب على النقل مشتق من الطلب على البضائع أو الانتقال، ويجب أن يكون هذا الفهم واضحاً في الأنمان عند تسويق النقل.

2-7 المزيج التسويقي :

يعتبر مفهوم المزيج التسويقي جزءاً أساسياً من استراتيجية التسويق ، ويعرف المزيج التسويقي بأنه مجموعة العناصر الموجهة التي من خلالها تستطيع

المنظمة أن تؤثر على آراء العميل في خدماتهم ، ومن المهام الرئيسية لإدارة التسويق في أي منظمة- سواء أكانت إنتاجية أو خدمية- هي مزج هذه العناصر بطريقة ما، بحيث يتم تحقيق حاجات المنظمة والعملاء ، ولكن هناك عوامل خارجية قد تؤثر على السوقين في المنظمات تجعل السيطرة على هذه العناصر ضعيفة، منها على سبيل المثال العوامل الثقافية، واختلاف الحالة الاجتماعية بالسوق والبيئة السياسية .. وما إلى ذلك، هذه التغيرات يجب أن تكون واضحة للمنظمة، بحيث يمكن تعديل المزيج التسويقي على حسب التغيرات الطارئة ، ويمكن تطوير المزيج التسويقي داخل المنظمات الخدمية بما يتلاءم مع طبيعتها كمنظمات النقل ، ولكن ما نريد إبرازه هنا هو أهمية المزيج التسويقي كاستراتيجية هامة للتسويق عامة .

وهناك العديد من كتب التسويق أظهرت مفهوم المزيج التسويقي من خلال سبعة عناصر رئيسية هي: المنتج ، السعر ، المكان ، والترويج ، والمستهلكين ، والدليل المادي، والعملية الإنتاجية ، وفيما يلي شرح ووصف لهذه التغيرات كل على حده على حسب أهميتها :



شكل (1-7) للمزيج التسويقي.

1-2-7 الإنتاج :

يجب على شركة النقل لإنتاج خدمة جديدة أن تنجح أولا في تنظيم العمل داخل الشركة نفسها ، ولتحقيق هذا النجاح، يجب أن يتم في المراحل الأولية خلال عملية تصميم الشركة في بدايتها ، كما يتطلب إنتاج النقل أن يؤخذ في الاعتبار المدى الذي سيصل إليه ذلك النقل، وكذلك نوعية ومستوى الخدمة، وأيضا خدمة ما بعد البيع، وآراء المستهلكين في الخدمة للتحسين والتجويد دائما في نوعية هذه الخدمة.

2-2-7 السعر :

تضع جميع مؤسسات النقل- عادة السعر الذي ترغب فيه لبيع خدمتها ، ومن أهم الاعتبارات التي تؤخذ في الحسبان عند وضع أسعار النقل- مستويات الأسعار في سوق الخدمة، والخصومات والزيادة المتوقعة ، فعند وضع السعر، نتحسب للتأثيرات الرئيسية على اختيار مشري الخدمة ، فهناك العديد من مساحات عرض النقل ، ولا ننسى أنه لا يوجد منتج قياسي للخدمة ، وأن هناك مؤشرا هاما لنوعية الخدمة، وهو السعر كعامل هام لاختيار المستهلك خدمة النقل عن غيرها ، وخاصة في ظل المنافسة الحادة في النقل .

3-2-7 المكان :

يهتم المستهلك أن تصل بضاعته مباشرة إلى مستهلك آخر، يحتاج إلى هذه البضاعة في مكان آخر ، ولا يقصد بالمكان التوصيل فقط من مكان إلى مكان ، ولكن يعني أيضا قدرة شركة النقل على الاتصال ، كالاتصال للاستعلام عن البضاعة وعملية النقل، أو من خلال الوسطاء مثل وكلاء الشحن ، فمن الهام لرضاء حاجات المستهلكين أكثر من نقل البضاعة نفسها من مكان إلى آخر.

4-2-7 الترويج :

بعد قيام المنظمات الإنتاجية- سواء أكانت منتجات أو خدمات- بتصميم المنتج وتسعيره، تقوم بتوفيره ، وعلى تلك المنظمات إعلان زبائننها ومستهلكي الخدمة بإمكانيات هذه الخدمة المتوفرة ، وعليه فإن الترويج يقوم بالاهتمام بإعلان المستهلك عن الخدمات المتوفرة ، وهناك مستويان من الترويج ، المستوى الأول: الطرق التقليدية

الفصل السابع : تسويق الخدمات الخطية في النقل البحري

في الترويج مثل الإعلان والإشهار عن الخدمة ، والمستوى الثاني: الإشارة إلى الخدمة، مثل اسم المنظمة وبنائاتها وشعارها ، وعلى موظفي الاتصال في المنظمة تطوير هذه الأفكار للوصول إلى جنب المستهلكين إلى خدماتهم.

5-2-7 الأفراد :

تتأثر طبيعة النقل في التفاعل المباشر بين الزبون والموظفين الممثلين للمنظمة ، ونظرا لهذا التفاعل، تقوم الإدارة بالتسويق للمظاهر العاملة بالمنظمة ، وعليه يلعب الموظفون بشركات النقل دورا حرجيا غالبا في العلاقة بين الشركة ومستهلكي النقل ، وذلك من خلال التأكيد على الخدمة المؤداة في لها تقابل حاجات هؤلاء المستهلكين ، كما يجب على إدارة التسويق أن يكون لها رأي يعتد به فيما يخص اختيار الموظف وتدريبه، وتحفيزه، والسيطرة عليه.

6-2-7 الدلائل المادي :

يقصد بالدليل المادي جميع موارد مؤسسة النقل، مثل السيارات والموظفين الخ ، حيث تؤثر مكونات هذا الدليل المادي على الزبائن وحكمهم على مدى جودة الخدمة، وتعاطفهم مع الخدمة المؤداة .

7-2-7 العملية :

يحدد سلوك الناس في شركات الخدمات الفعالة- مدى نجاح أو فشل هذه الشركات، وعليه فان تطوير الخدمة المقدمة إلى المستهلك وأدائها الخ يجب أن يكون مراقبا من قبل إدارة التسويق، ويكون لها دور رئيسي في هذا .

وتمثل المتغيرات السبعة السابقة مدى سيطرة شركة النقل على المستهلكين ودرود أفعالهم للخدمة المقدمة ، وعليه فانه لا تعتمد القرارات الخاصة بتسويق الخدمة على عنصر واحد فقط من المزيج السابق ذكره، بلدون النظر أو الوضع في الاعتبار العناصر الأخرى وقراراتها ، ولذلك فكل عنصر من هذه العناصر، والقرارات الخاصة به، تعتمد اعتمادا كليا على قرارات العناصر الأخرى .

كما وتوجد مؤثرات خارجية أيضا يكون لها تأثير كبير على المزيج التسويقي، وتؤثر بالطريقة نفسها كتأثير المتغيرات السبعة، ويمكن تلخيص المتغيرات الخارجية فيما يلي :

8-2-7 المنافسة :

لا يستطيع موردو النقل السيطرة على استراتيجيات التسويق بشكل مباشر بسبب تكتيكات المنافسة، فالتنبؤ بطرق المنافسين واستراتيجياتهم التسويقية، وما يتطلبه ذلك من فعل وفكني لهذه الاستراتيجيات يؤثر على قرارات المزيج التسويقي .

9-2-7 البيئة التجارية :

تختلف البيئة الاجتماعية لشركات النقل باختلاف الدول، والتي يكون لها تأثير مباشر على المزيج التسويقي، ومدى ملائمة الخدمة للمجتمع، فكل بيئة اجتماعية لسلوبها في النقل، كما تؤثر البيئة الثقافية أيضا في اختيار النقل، مع احتمال تشابه احتياجات المستهلكين الأساسية للنقل، وإن اختلفت احتياجاتهم لطبيعة هذا النقل باختلاف بيئتهم بالشكل الذي يشع رغباتهم .

10-2-7 الإعاقة القانونية :

هناك عدد من القوانين الداخلية للدولة التي تعمل بها شركة النقل، والتي تؤثر بشكل مباشر على المزيج التسويقي للنقل، مثل القوانين الخاصة بالصحة العامة، والأمان، والقضايا البيئية، وقوانين حماية المستهلك الخ، والفرص من هذه القوانين في المقام الأول حماية المستهلك، الأمر الذي يؤثر مباشرة على استراتيجية تسويق خدمة النقل .

11-2-7 المؤسسات :

يقصد بالمؤسسات هنا المنظمات الدولية أو المحلية التي تدعم حقوق المستهلكين، ويجب الرد عليهم فورا بتغيير استراتيجية التسويق الخاصة بالشركة الخدمية، وذلك للحفاظ على سمعة الشركة، والتي قد تؤدي إلى سمعة سيئة، وتؤثر على تأدية الخدمة.

3.7 مفهوم انقسام السوق :

لا يستطيع تسويق النقل لرضاء ربات جميع الزبائن ومتطلباتهم بأسلوب دقيق ، ويرجع السبب في ذلك إلى أن كل زبائن النقل لديهم متطلباتهم الفريدة الخاصة، وعليه فانه من الحال أن تقابل هذه المتطلبات الفريدة مجتمعة في وقت واحد، ولذلك فان تسويق النقل هو عملية مساومة من قبل الشركة في محاولاتها لتجميع المستهلكين ذوي الاحتياجات المحتملة المتشابهة ، وهذه العملية تسمى بانقسام السوق ، وهناك ثلاث خطوات متتابعة متبعة لعملية انقسام السوق، نذكرها فيما يلي :

* تقسيم السوق إلى مجموعات مستهلكين ، وذلك باكتشاف الخصائص العينة لهم ، على سبيل المثال خصائص مجموعة مسافرين هي طول الإقامة ، أو مجموعة شاحنين لنوع واحد من البضائع بطريقة شحن واحدة ، أو مجموعة شاحنين اهتمامهم الأساسي الوقت، أو الوقت المناسب الذين يحتاجون إليه .

* استعمال هذه الخصائص في تمييز قطاعات السوق الهامة ، وما يتطلبه كل قطاع.

يتم بعد ذلك تجزئ مجموعات السوق، والتي تتفق مع أهداف شركة النقل وقابليتها لتنفيذ رغبات تلك المجموعات، واختيار قطاعات أو مجموعات السوق التي سيتم خدمتها، كما تتضمن عملية انقسام السوق وضع منافسي الشركة في الاعتبار والقطاعات التي يخدمونها، والبحث في أمور المنافسة وتحديد أفضل قطاع يمكن للشركة أن تخدمه، وهذا يتطلب بالطبع تقييم صورة الشركة ووضعها، ليعتقد العملاء أو المستهلكين، ما تقدمه هذه الشركة وتنفذه بصورة أفضل من تنفيذ المنافسين .

4.7 الأمور المحلدة للتسويق في منظمات النقل :

إن الدور المحلدة للتسويق في منظمات النقل هو لرضاء حاجات المستهلكين، ولذلك فعلى المنظمة أن تفهم أولاً توقعات المستهلكين عن الخدمة، ثم يأتي بعد ذلك لهم مرحلة، والتي تعتمد على الخبرة الحقيقية وهي مرحلة ما بعد تقديم الخدمة إلى المستهلك، والتي تحتاج إلى تسويق داخلي عن طريق تحفيز المستهلكين بواسطة موظفين واعين ، وعليه يحتاج الموظفون بداخل الشركة أن يقدروا انهم جزء من الخدمة، ويتم تشجيعهم بأن يدركوا أن الخدمة المقدمة هي خدمتهم في المقام الأول

وهذا ما يجعلهم ملتزمون بأهداف الشركة، وبذلك يصبح الموظفون أكثر التزاما في لرضاء المستهلكين والسيطرة عليهم .

أيضا، يجب على المنظمة ألا تنسى تطوير موظفيها وإشغال الحماس لتسويق خدمات ومنتجات جديدة، وإيجاد زبائن جدد، وإقناعهم باستهلاك خدمات الشركة، كما يجب أن يتذكر القائمون على شركة النقل أن معظم أرباح الشركة تعود إلى الزبائن القدامى والذين استخدموا الخدمة مسبقا، ولهم يمثلون فرصة جيدة لنمو الإرباح وتحقيق وضع أفضل ومتزايد للشركة في السوق، ومن المهم أيضا أن يوضع في الحسبان القناة التي من خلالها يتم نقل الخدمات ونشرها خلال الزبائن، وإيجاد زبائن راضية عن الخدمة المقدمة، وإدراكهم للفرص الجديدة الحيوية التي تقدمها الشركة .

ومن أهم أعمال التسويق- والذي يتطلب جهدا خارقا- هو مراقبة رضاء المستهلكين، والسيطرة على متطلباتهم وتلبيةها، وهذا يتوقف بالطبع على نوعية المستهلك، ويتأتى هذا من خلال مراقبة الخدمات، وتبدأ منها مراقبة المستهلك بأسلوب منظم.

وعليه، فإنه يجب أن يكون مبدأ تسويق النقل مستندا إلى مبدأ خدمات الزبائن. والذي يعتبر بمثابة النجاح لكل عملية النقل، وتبدأ خدمات الزبائن بالمبدأ الأساسي بأن الزبون هو الشخص الأكثر أهمية في نظام عمل شركة النقل، وتعتبر المنظمات الأكثر نجاحا هي التي تعمل بهذا المبدأ، وهذا فضلا عن السعر، ونوعية الخدمة حتى يشعر المستهلك بالفرق بين خدمتهم وخدمة المنافسين.

5-7 استراتيجية التسويق :

يشير مفهوم إستراتيجية التسويق إلى لها تلك الأسواق التي يتم استهدافها لتنفيذ نشاطات منظمة النقل، واستغلال الفوائد من المنافسة بتلك الأسواق، ويجب أن تستعمل إستراتيجية السوق الإجمالية كل مصادر المنظمة، وذلك بأن تميز حاجات المستهلكين في قطاع السوق المختار، ثم محاولة لرضاء هذا المستهلك بالخدمات المعروضة، ومن أهم مظاهر إستراتيجية التسويق أن تميز المنظمة مواطن القوة والضعف في خدماتها المعروضة ومهامها الأساسية، وتتمثل مواطن القوة في المنظمة في مدى قدرتها

الفصل السابع : تسويق الخدمات الخطية في النقل البحري

على الترقى في تقديم افضل خدمة، وكذلك من السهل لهذه المنظمة اكتشاف مواطن الضعف .

وتتمثل أحد مواطن الضعف في كثير من المنظمات الخدمية- وخاصة في ظل سوق منافسة- في عدم اعترافهم بضعف منظماتهم، والتأكد من قوتها دون ابتكار استراتيجية للتغلب على مواطن الضعف بها، الأمر الذي سيتم اكتشافه بواسطة المنافسين، واستخدام معرفتهم لتلك نقاط الضعف كأداة تسويقية لصالحهم، وعليه تتطلب الاستراتيجية التركيز على وضع أهداف واضحة تتوافق وتتحد مع أهداف المنظمة، كما يجب استهداف الزبائن الناعمين بشكل فعال، والذين قد يستهدفون من قبل منافسي المنظمة، ويلاحظ أن السوقين يخلطون دائما ما بين تطوير البرامج على أساس أنها أداة لاستراتيجية التسويق والاستراتيجية الفعلية .

ومن أهم تقنيات التسويق، دراسة الملامح الأساسية لكونيات تلك الاستراتيجية، ويجب أن تكون واضحة، وأن يأخذها في الاعتبار منفذو التسويق عند التخطيط للتسويق الناجح في منظمة النقل .

ويمكن إعادة تعريف استراتيجية التسويق بما يتلاءم مع خدمات النقل كالتالي :
"بأنه نقل النوع المناسب، إلى المكان المناسب، في الوقت المناسب، وبالكميات المناسبة وبالسعر المناسب"

وفيما يلي عرض لكل عنصر من عناصر هذا التعريف بالتفصيل :

*** النوع المناسب للنقل :**

ويقصد به نوعية النقل التي تتخصص فيها منظمة النقل (ركاب بضائع) ، ويصمم الجهاز الإداري لأي شركة نقل- بشكل مناسب- لأداء مهام هذه الشركة على حسب نوع النقلة، ويتم التخطيط للتسويق على هذا الأساس، مما يجعل الجهاز الإداري المنوط بهذا العمل يحقق متطلبات السوق، وكذلك يقوم الجهاز الإداري بدراسة ما تقوم به المنظمات المنافسة الأخرى، وبحث ما يمكن تحقيقه من تطوير الخدمة والجهاز الإداري نفسه في المستقبل ، وهذا بدوره يحقق النجاح إلى حد كبير لمنظمة النقل في حالة المنافسة الحادة، وعليه فإن إدارة منظمات النقل يجب أن تتأكد بأنهم يعرضون الخدمات التي يتطلبها السوق.

* إلى المكان المناسب :

يدل المكان الصحيح بأن إدارة التسويق عندها معرفة بالسوق، حيث تظهر لكاتب السوق، والتي قد يقع فيها المستهلكون، كما أن تحديد المكان الصحيح للنقل يعطى انطبعا للمستهلكين بإمكانية شركة النقل نفسها داخل السوق، وهذا يتطلب استطلاع السوق من قبل مسوقين النقل، لتحديد حاجات المستهلك، باعتبار أن موقع خدمات النقل والإعلان والإشهار عنه يعلن المستهلك بإمكانيات موقع خدمات النقل المعروضة.

* في الوقت المناسب :

يعتبر الوقت المناسب للنقل، ووصول النقول جزءا من معادلة كفاءة منظمات النقل على جميع مستوياتها، ومن الضروري للمنظمة أن تضمن تنفيذ عدد مرات الخدمة. كما وعدت المستهلك. وتطول المنظمة تجنب زيادة أو تقليص الوقت على غير رغبة المستهلك، حيث أن أهم ما يجب أن يتذكره مسوقو النقل أن المستهلك يهتم بالوصول الآمن، وفي المواعيد المحددة أكثر من أي احتياجات أخرى، وعليه يجب على ممارسي التسويق بالاهتمام بالتوقيتات الخاصة بالخدمات، حيث أنها تعتبر عامل جذب أساسيا للمستهلكين، ومن أهم احتياجاتهم، وقد تكون أهم من عملية النقل نفسها، هذا وقد أصبح الوقت المناسب عنصرا أساسيا ومهمة خاصة لفن اللوجستيات الحديث.

* الكمية الصحيحة :

تشكل الكمية الصحيحة مهمة معقدة جدا، حيث أنها تتضمن اقتصاديات التجارة، وتهتم الكمية الصحيحة بالفراغات الموجودة بالخدمة، وتماشيا مع الطلبات لهذه الفراغات في أوقات مختلفة، متضمنة أوقات الذروة والانخفاض.

وعليه نجد بعض المنظمات لديها - في أسطولها الخاص - عدد من الوحدات موظف ومخصص للطلبات المحددة للخدمة الفردية، وقد يكون لديها عدد من الوحدات غير كاف للطلب، وقد يكون لديها أيضا عدد من الوحدات المرنة التي يمكن توظيفها في خدمات مختلفة، ولكن لاتجاري متطلبات الزبون كما يريد، ويمكن حل المشكلة فقط بالمفاوضة بين ذلك الذي يناسب الزبون مثاليا، والمستوى، ونوع الخدمة

المروضة بشكل اقتصادي للشركة، وهذا أيضا يمكن التغلب عليه بوجود عقد طويل المدى، حيث التأكيد على نوعية الخدمة بما يتلاءم مع متطلبات الزبون بدلا من العملية الاقتصادية الصافية.

وبوضوح، فإن شرط تلبية خدمات النقل لمتطلبات المستهلكين يكمن في تحريك بضائعهم أو تحريكهم هم أنفسهم من مكان لآخر، وتبلغ طبيعة هذا الطلب الذروة غالبا، أما لمدة يوم واحد أو لفترات طويلة.

إن الشكل الظاهر لمشكلة الذروة هذه تكمن في الفراغات المتاحة، حيث إن الرحلة تعمل في الصباح وفي المساء، أما فترة الليل، فهناك تفاوت عظيم للرغبة في النقل، وعليه فإن موظف النقل الواعي يجب أن يقرر أما أن يشتري مسؤولية كافية يقوم بها بتغطية اوقات القمة وبالاستفادة من اوقات الانخفاض، أو أن يهتم فقط بالأحمال المتوسطة، بغض النظر عن نوعية النقلات ومستويات الخدمة، على أن ينتظر اوقات الازدحام أو الذروة.

ويظهر هذا التساؤل أيضا في القرارات بشأن شراء وحدات جديدة في المنظمة لتغطية اوقات الذروة أو الأحمال المتوسطة، ويمكن فقط التغلب على هذه المشاكل إلى حد بعيد بالمعرفة الشاملة للخدمات المطلوبة من قبل الزبون، وتؤدي هذه الفلسفة إلى قابلية النجاح المالي للمنظمة.

* السعر الصحيح :

إن تحديد سعر الشحنة - لأي خدمة نقل - هي نتيجة لعديد من العوامل، والتي تتوقف على مزج الخدمة التي يتطلبها الزبون، وهناك أهمية للتفهم الكامل لدى رغبة الزبون في الدفع لنوعية الخدمة المقدمة، وبالطبع فإن أي منظمة نقل لا يمكن لها أن تقوم بتقديم خدمة ذات تكلفة عالية أكثر من الدخل المحتمل. ما لم يكن هناك دلائل قوية على حسن النوايا في أن هناك دخلا أكثر في المستقبل، إذا ما تمت هذه العملية، أو يكون هناك مكسب إضافي من جهة أخرى (كإعانة مالية، أو دعم من جهة حكومية، أو منظمة أخرى)، ومن ناحية أخرى فمن الممارسات السيئة أن تكون تكلفة النقل عالية وبالتالي تضع شركة النقل سعرا عاليا، مما يعود بالفائدة المالية للشركة، وسيكون على حساب الزبون الذي لن يقبل تكلفة النقل العالية هذه، والتي ستؤثر بالطبع على سعر البيع النهائي لمنتجه المنقول.

ومن خلال تعريف استراتيجية التسويق التي وضعت العلاقات في مزج التسويق بين عدد من العناصر المتعددة، والتي تحسن من جانبية خدمة النقل، والتي تشكل مساحة كبيرة لقياس مدى نجاح المنظمة، والتي تنسب إلى العناصر الفردية في المزيج التسويقي، والذي يتطلب تحليل كل عنصر فيه على حدة بشكل مفرد جدا. فيمكن استعمال هذا التحليل بأساليب متعددة، بتنوع تقنيات استخدام هذه العناصر، الأمر الذي قد يستهلك وقتا كبيرا والذي عادة ما يكون غير مربح للشركة، ولكن قد يستخدم هذا الأسلوب في التقدير التقريبي الإجمالي في مدى صحة المزج من عدمه.

ومن الأمور الهامة لنهر التسويق عند ابتكار استراتيجية لسوق ما، أن يقرر حاجات النقل بناء على شريحة السوق المختارة، ويتحقق هذا من خلال سعر "معايير نوعية تلك الشريحة من السوق والعلوم المتاحة عنها"، وعليه فإنه عند بناء استراتيجية لشريحة من السوق، فعلى منظمة النقل أن تسعى للتألف الكامل مع هذه الشريحة المستهدفة، أو التي يتم التخطيط للعمل من خلالها .

وتتألف المعلومات المطلوبة لتنفيذ ذلك من تحديد نوع المستهلك، وحجم السوق، والوضع النسبي لتنافس المنظمات الأخرى، ومن الأساس أيضا معرفة إمكانية السوق بمعنى حجم الطلب المستر للخدمات، والذي يمكن تنشيطه من قبل مزيج من السعر والنوعية.

وعليه فإن عملية تخطيط السعر تعتمد على جمع وتحليل البيانات التالية :

أ- التكلفة الحقيقية التي تقع على المنظمة التي تقوم بتشغيل الخدمات في قطاع السوق المختار ، ويتضمن ذلك تكلفة رأس المال ، وتكلفة العمالة ، والتكاليف الثابتة ، والتكاليف الجارية ، هنا ويجب عمل المقارنة مع تكلفة المنافسين .

ب- سياسات التسعير السائدة للمنافسين البارزين ، وقد يكون هذا صعبا في تحديد، وخاصة لنقل الشحنات، ولكن لنقل المسافرين فهو أسهل بكثير.

ج- أن يكون السعر تحت المراجعة الدائمة، وكذلك أي تطورات قد تحدث له من قبل المنافسين، وأخذ ذلك في الاعتبار، وعمل ربود الأفعال المناسبة.

6-7 استطلاع السوق :

يتضمن استطلاع السوق مجموعة البيانات المعنية والترجمة الفورية المنظمة لها حول الطلب لخدمات المنظمة ووسائل لرضاء ذلك الطلب، وبالنسبة للمنتجات الملموسة فإن استطلاع السوق يتضمن اختبار المنتجات في السوق، ومدى مناسبتها له، أما في منظمات النقل فإن استطلاع السوق بكل عناصره هامة للغاية.

إن عملية التسويق يجب أن تكون مستمرة مع كل درجة من درجات التسويق، تبدأ وتنتهي من تحليل إمكانية السوق وموقع المنظمة فيه، والسبب في أن تكرار هذه العملية بشكل منتظم هو ديناميكية الأسواق التي تخدمها صناعة النقل، فهو سوق غير ساكن، فالمعظم لأسواق النقل اليوم دولية، ويجب على منظمات النقل عمل جهود مضنية بسبب تغيرات شرائح الأسواق التي تخدمها، وتعزى هذه التغيرات إلى العوامل الخارجية، فهناك تلك القوات الدولية، والمنافسة السياسية، والتقنية الاقتصادية والاجتماعية التي ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر لأسواق النقل، فعلى مديري التسويق تجديد معلوماتهم بشكل مستمر، الأمر الذي يترتب عليه وضع استراتيجية صحيحة تقابل احتياجات الزبائن وضغوط المنافسة، وهنا تظهر أهمية استطلاع السوق، ألا هي أن الزبون يستخدم منظمة النقل بدلا من البحث عن منظمات منافسة، ولحدوث ذلك، فإنه يمكن أن يتم من خلال توفير ثلاثة عناصر رئيسية هي كالتالي:

أ- نوعية الخدمة:

ويقصد بنوعية الخدمة أن تقوم منظمة النقل بإتباع أسلوب يضمن الاعتناء بالبضائع أو الأفراد خلال رحلة النقل، الأمر الذي يفعله من قبل ذلك مديرو النقل والذي يتوقف عليه جزء كبير من قرارات الزبائن، وخاصة في سوق تتسم بالمنافسة الحادة، وتحديدا هناك صعوبة في تعريف نوعية الخدمة، حيث أنها مزيج من عوامل مختلفة مثل السعر، وراحة المستهلك، والثقة من قبل المستهلك لمنظمة النقلوما إلى ذلك.

ب- السعر :

وكما ذكرنا سابقا فإن تحديد سعر الشحن يتوقف على عدد من العوامل، منها المالية، والتقنية وبعض منها سياسية، ولكن ما يجب أن نتذكره دائما أن سعر الخدمة

هي واحدة من أكبر الاعتبارات الهامة عند مستهلك الخدمة، وذلك عند اختياره ما بين عدد من المنافسين، إذ ليس هناك تنافس خدمات، ولكن غالبا ما يؤثر السعر على قرار مستهلك خدمة النقل (كأن يسافر أو لا)، وسعر الشحن قد لا يعكس التكلفة الاقتصادية الحقيقية، وذلك باستعمال الإعانات المالية، على أية حال، فإن السعر دائما يرتبط بنوعية الخدمة المعروضة.

ج. الصورة:

تظهر الصورة في المنتجات للموسسة من خلال الولاء للعلامة التجارية للمنتج وتصبح مشهورة، ولكنها أقل شيوعا في صناعة الخدمات مثل النقل، فمن المهم بناء علامة تجارية يكون لها ولاء من قبل التعاملين مع شركة النقل، مما يخلق استعمال متكرر من الخدمات المعروضة، وعليه فإن تسويق المعلومات من خلال مديري النقل وتوافر هذه المعلومات عن منظماتهم، والطبيعة الحقيقية للخدمات أمر ضروري وحتمي وكذلك توافر هذه المعلومات من خلال سجلات المنظمة، فتوافر هذه المعلومات للتعاملين مع شركة النقل تعطى لهم الثقة وبصيرة بتغيرات الخدمة من جانب الزبون.

هذا الأمر مختلف تماما عن متطلبات الزبون في المستقبل، فيجب الالتزام باستراتيجية مجتمعة لتغير حاجات المنظمة وحاجات الزبون، وكذلك التعهد من قبل المنظمة باستطلاع السوق، وتوجد بعض المنظمات الكبيرة تقوم بالاستعانة بشركات تسويقية لعملية استطلاع السوق لأهميتها، والبعض الآخر من منظمات النقل تستخدم موظفيها لتنفيذ استطلاع السوق، وخاصة المنظمات الصغيرة، والتي تستنزف وقتا كبيرا من موظفيها للبحث داخليا وخارجيا، ولكن عادة ما يبقى هناك حاجة لمسح معمق للسوق، وفي هذه الحالة ليس أمام تلك المنظمات الصغيرة سوى الاستعانة بجهات من خارج المنظمة، كالاستعانة بكلية أو معهد محلي للمساعدة، ويميل بعض محترفي النقل في إظهار شكوكهم بشأن نتائج استطلاعات السوق العميقة، ويحاولون تكريس معظم وقتهم أو بالكامل على تجميع وتحليل البيانات حول المنافسة، والأسعار، والعقود، وطلبات المستهلكين والاقتراحات منهم بتغيير الخدمة، فأهم ما يميز مزودي النقل واحدا عن الآخر- هو مسئولية القرار بشأن التغيرات، وعليه فإن كثير من

مزودي النقل عند تصميم خدماتهم يكون الحذر هو أهم السمات، حتى يمكن التعامل مع التغيرات، واتخاذ قرارات ترضي المستهلكين بشأنها.

على أية حال، فإن استطلاع السوق يجب أن يكون مرئيا كجزء من جهد العمل الكلي، والاكتشافات للتغيرات والقرارات. وبشأنها يجب استطلاع السوق الذي ينظر إليه على أنه جزء من عمل المنظمة وهدفها الذي يجب أن ينجز.

وهناك تصور من قبل إدارة التشغيل في شركات النقل، بأن استطلاع السوق في عمل الشحن أكثر صعوبة منه في عمل نقل الركاب، وللإجابة عن سؤال هام ومطروح، ألا وهو: هل الزبون حقا هو المرسل أو هو المرسل إليه؟ مما يجعله يتخذ القرار حول الاختيار الشكلي لنظمة النقل أو غيرها، هنا السؤال هام جدا، حيث أن الشخص الذي يحجز فراغا يقوم بمقارنة أوقات وأسعار العبور.

7.7 تسعير الخدمة:

إن أسعار شحن الخدمة هي الأداة التي من خلالها تستطيع المنظمة أن تمول نشاطاتها، والحصول على مكاسب مالية، وعائدا على المال المستثمر في شكل أرباح، كما أن التسعير الصحيح للخدمة المعروضة يكون محل القرار، فيما إذا كان العمل ناجحا أم

فائلا.

ومن العوامل التي لها صلة مباشرة بعملية التسعير- هي حدود الشحن والتسويق، وبمعنى آخر هو الطلب على اللرونة في حدود التكلفة.

ومن الخصائص المتعددة للطلب على الخدمة، والتي لها تأثير على تسعيرها، هو تغير الطلب، بحيث يمكن مقابلة الطلب وتغيره في أوقات الذروة، والاستفادة الكافية من الجهاز الرئيسي والموظفين في مثل هذا الوقت، أو أوقات الخمول، كما يعتبر الإنفاق على العربات والأجهزة الأخرى- كلفة معروفة، والتي تغطي مدة حياة العربات والأجهزة، على حسب عمرها المخطط، بغض النظر أن كانت استعملت أم لا، ويتم استعادة هذه التكلفة بطريق ربح من خلال الاستعمال المنتج لها، ومن هنا تظهر حكمة صناعة النقل الراسخة في أنها تستطيع استعمال الاستثمارات المتبقية، ووضع أي دخول منها كنفقات عامة، وذلك طالما أن الدخل يتجاوز التكلفة، وقد يساعد هذا في تخصيص تكلفة إلى عربة عاطلة مثلا.

ويؤثر تعدد أنماط الطلب على النقل على قرارات التسعير، وذلك لأن مستخدمي النقل مختلفين لأسباب مختلفة، وكذلك ردود أفعالهم مختلفة تجاه التسعير ومستوياته، وعلى مشغل النقل أن يعرف هذه الاختلافات، ويضع تسعير لها بناء عليها، وما لذلك تأثير على مستوى العمل، وعليه فإن المرونة هنا ليس لها وجود، بل سيكون الأمر ممارسة سيئة أن تخفض الأسعار، حيث لا يوجد عمل إضافي يتم إنتاجه، وبالتالي فالحقيقة الوحيدة هي أنه ستكون هناك خسارة في الدخل، ولكن تأتي المرونة في معرفة ما إذا كان يستطيع مشغل النقل الشحن بالسعر الصحيح أم لا.

ومن السابق نستنتج أن السعر يعكس شحن الخدمة، ولكن لا ننسى أن السعر هو أحد عناصر المزيج التسويقي، ومن الصعب قياس أهمية السعر في جذب المستهلكين الذين يمكن أن يستخدموا الخدمة.

7-8 إعلام المستهلك :

بعد عملية تحليل السوق وقطاعاته، ومن ثم التخطيط لكيفية مقابلة طلبات القطاع المستهدف، فعلى الشركة أن تبتكر أفضل الطرق لإعلام مستخدميها بإمكانية الخدمة المخططة، ولذلك نرى أن أي مشغل لخدمات يمكن أن يخطط لهذه الخدمة بأفضل أسلوب، بما تقابل حاجات السوق الكبيرة، ويمكنه كذلك من تصميم السعر الذي يرضي حاجات الزبائن، ويكون هناك عائد للاستثمارات، والتي يستعد الزبون للرفع مقابلها، ولكن كيف للزبون أن يتعرف على إمكانية الخدمة المتوفرة؟ وبالتالي سيكون عاجزا عن استعمالها، وعليه فإن إعلام المستهلك عن إمكانية الخدمة وإقناعه باستعمالها واحدة من أهم مهام قسم التسويق.

وعليه فإن هناك ستة أهداف ترويجية لشركات النقل، نذكرها فيما يلي:

- * خلق إدراك لإمكانات خدمات الشركة بين المستهلكين لها.
- * خلق معرفة مفصلة لمنتجات وخدمات الشركة.
- * تحسين صورة الشركة بين المستهلكين، وذلك لتحسين مواقفهم نحو الشركة.
- * إزالة أي أوهام قد يكون هناك تصور للشركة عنها ما بين الزبائن.

* التوضيح للزبائن بوجود إمكانية لعمل تعديلات خاصة بالعروض أو الخدمات المتاحة.

* فتح قنوات مبيعات في الأسواق جميعها وخاصة الجديدة منها.

كما توجد هناك عوامل إضافية تضاف لأسلوب الأعلام عن صورة الشركة للزبائن المستهدفين، وقد لا يعطى اهتمام لهذه العوامل في بعض القطاعات مثل قطاع النقل، إلا وهي بيع شخصي، أو إعلان الصحف أو العلاقات العامة الخ، وهذا ما سنحاول توضيحه في الجزء القادم.

9-7 صورة الشركة :

قبل الدخول في تفاصيل موضوع الإعلان، من الهام أن نتفهم أولا موضوع صورة الشركة، حيث نجد ان الانطباعات الجيدة عن الشركة. من قبل الزبون- لها تأثير كبير عليه في اختياره لشركة عن أخرى، وتتمثل هذه الانطباعات- مثلا- في إمكانيات الشركة من وحدات نقل وتشغيل موظفين وما إلى ذلك.

ويلعب الموظفون جميعهم بالشركة، والذين لديهم اتصال مع العملاء دورا مهما في إعطاء صورة الشركة والترويج لها، ونجد هنا مع أصغر الموظفين، مثل عامل السنترال بالشركة الذي يكون في العديد من الأحوال هو أول متعامل مع مستهلك جديد يتصل بالشركة، ويوصى علماء التسويق بأن العميل عندما يكون على الهاتف يجب أن يتم تحيته بشكل مبتهج، وأن يتم مساعدته، وتجنب التصريحات بعون علم كاف، ولكن يتم توصيله إلى مفاوض متحمس، والذي يستطيع أن يجيب عن أسئلته جميعها، ومن هنا يشعر العميل بأهميته، وهذا الانطباع ما هو إلا معالجة شخصية حيوية، لأنه ليس هناك أسوأ من إعطاء شعور للعميل بعدم أهميته، ويجب أن يكون راضيا عن اتصاله بالشركة.

ويعتمد كثير من المتعاملين مع شركات النقل على الانطباعات الأولى، إذا ما رأى مثلا وحدات نقل هذه الشركة، وهذا حقيقي، كمثال آخر، كطائرات خط جوي دولي كبير، فوحدات النقل التابعة للشركة- إما كان نوعها- تروج لصورة الشركة، ويجب أن تكون على قدر من النظافة الدائمة حتى تعطي انطباعا جيدا للمستهلكين.

ويمكن أيضا تحسين صورة الشركة من خلال مستنداتها وطريقة تنسيقها وشكلها وتصميمها، فالأوراق للتداول بالشركة يجب أن تكون نظيفة، وبسيطة بوضوح المرسل، كما أن التعريف بالشركة يتم غالبا من خلال الشعار المستخدم للشركة على وحدات النقل مثلا، وفي الإعلانات، وجميع الوثائق المستخدمة، فالاهتمام بالوثائق بشكل رئيسي لا يفرض نقل المعلومات، ولكن لإعطاء انطباع جيد عن صورة الشركة. وأخيرا، يعطي الترويج من خلال العلاقات العامة صورة عن الشركة، وتجب عن بعض التساؤلات، فصورة الشركة على المستوى العام يجب أن تكون جيدة بإبراز أهمية خدمات شركة النقل للمجتمع، وهناك أمثلة كثيرة يمكن أن نتلمسها من خلال شركات النقل، والتي تمتلك صورة سيئة، مثل سيارات غير نظيفة، وعادم عال وعدم الاهتمام بالمرور..... الخ، وعليه فيجب مراعاة كل ذلك لإعطاء الانطباع الجيد عن صورة شركة النقل.

10-7 الإعلان :

الإعلان هو استخدام أوساط إعلانية لتوصيل رسالة للزبائن، ويتلاحظ دائما أنه عند ذكر الإعلان فإنه أول ما يتبادر إلى الذهن فوراً هو الترويج عن سلامة استهلاكية، الأمر الذي يعتبر خطأ، ولكن له أهمية في كل المشاريع التجارية، وعلينا أن نتذكر أن إعلان النقل هو الوحيد دائما الذي لا يبيع إنتاجا، ولكن في أحسن الأحوال وظيفة إعلان النقل هي تحفيز الاهتمام بين الزبائن، وبالتالي فإنه من الهام جدا ربط الإعلان بالكامل مع عناصر المزيج التسويقي الأخرى في محاولة لإرضاء الزبائن.

فدور الإعلان في النقل هو خلق مواقف في عقول مستخدمي النقل حول نوع وطبيعة الخدمة المعروضة، بالإضافة إلى عدد من العوامل التي يجب إتباعها في الوقت نفسه، فمن الهام أن يدرك المستهلك الخدمة متوفرة وتنجز حاجاته، وهنا أن يتضمن تمكين المستهلكين بالاعتراف برؤية الخدمة، ويتم هذا من خلال استخدام رموز تعرف الخدمة، وهذه الرموز تتم بحملة إعلانات، وبعض من هذه الحملة تتم من خلال مرشدين يقومون بإقناع المستهلكين باستخدام الخدمة، ويرتبط هذا بالطبع بمعرفة سلوكيات المستهلك، وأهدافه، ومتطلباته من شركة النقل، وأخيرا فإن الإعلان يجب أن يصمم بحيث يكون الناتج منه هو ولاء المستهلكين للخدمة، وبتحفيزهم لاستخدام الخدمة مرارا وتكرارا.

11.7 النطاق :

يعتمد نطاق الاعلان على عدد من العوامل، وأهمها شريحة السوق التي سيتم إعلانها، وكذلك الحالة الاجتماعية للمستهلكين والتي ستؤثر على اختيار وسيلة الإعلان المستخدمة، وبالتالي هذه العوامل ستؤثر على نوع المعلومات المستخدمة في الإعلان، ومن العوامل أيضا توقيت الإعلان، ومدى تقبل المستهلكين له في توقيت ما عن غيره، وعادة ما يريد المستهلك أن يتعرف على الخدمة، وسعرها، ونوعيتها، ومدى المرونة، والثقة، والوصول إلى الخدمة.

وعليه، فإن حجم السوق سيحدد النطاق المستخدم للإعلان، فعندما تكون السوق كبيرة، يجب أن يصمم الإعلان عموما للناس بشكل عام، كمثال خدمة السكك الحديدية التي تخدم بين المدن، وبالتالي فالإعلان عام، أما إذا استهدفت الخدمة مجموعة أو قطاعا معينا من السوق، فيكون نطاقه في هذا الحدود.

ولا ننسى أن الاعلان مكلف، وعليه فيجب التأكد أن ما تم صرفه في الإعلان سيعود بعائد جيد على الشركة، ومن الصعوبة بمكان أن يتم قياس تأثير الإعلان في زيادة الدخل، ولكن احتمالات ذلك يمكن أن تتم من خلال استطلاعات السوق والتقنيات الأخرى، فعلى الشركة أن تحاول قياس التوقع من الاستخدام، وكلفة الإعلان لوضع الكلفة المرغوبة له، فإذا كان هناك توقعات من خلال الاستطلاع لاستخدام الخدمة بحجم كبير، تكون كلفة الإعلان بقليلها.

إن الخلاف الرئيسي بين إعلان الخدمة وإعلان المنتج هو سؤال هام، فتسويق منتج لمستهلك يتم بالاهتمام بالولاء للعلامة التجارية، والذي يساعد بشكل كبير في حماية الحيز الذي تتخذه الشركة في السوق بين المنافسين، والذي ينتج عنه عادة إعادة شراء المنتج نفسه، ولكن في العديد من قطاعات النقل، فهناك منافسة قوية. والمشتري الصناعي لخدمة النقل عليه أن يختار بين عدد من المشغلين لنقل شحنته أو يكون لديه أسطول نقل خاص به، إذن لا يمكن خلق صورة علامة تجارية فعلا في شركة نقل لكسب ولاء الزبائن، وللحماية من المنافسين، ولكن صورة العلامة التجارية في النقل يجب أن تكون مختلفة عن مثيلتها لمنتجات ملموسة، وأن كانت تخلق شعورا جيدا بين المستهلكين.

ولذلك فعلى الإدارة ومدير التسويق في شركات النقل أن يحاولا ضمان ولاء الزبون، بالتأكيد على أن الشركة تقدم الخدمة الأفضل، والنفعة الرئيسية لذلك بعمل إعلانات عن الفراغات المتاحة للشحن، وافتزاع الاستفسارات من الزبائن المستخدمين لخدمات الشركة، وهذا يعطي فرصة للزبائن بترجمة حاجتهم.

ويشكل السؤال التالي غالبا مشكلة للمشغلين، وهو هل الإعلان عن فراغات الشحن حقا ضرورة أم إن الخدمة تروج بوسائل أخرى؟ وإجابة هذا السؤال أنه في ظل المنافسة المستمرة والمتزايدة فإنه من الضروري لشركات النقل إعلان الزبائن بإمكانيات خدماتهم المعروضة في السوق، والأهداف التالية يمكن من خلالها تحديد العوامل الرئيسية في الإعلان عن الشحن:

* لا توجد قواعد صعبة أو سريعة في معرفة ما إذا كانت الشركة في حاجة للإعلان عن خدماتها، وهذا يتماشى مع حجم الإنفاق على الإعلان، وعدد المستهلكين المتوقعين، فما ينفع لشركة ما، ليس بالضرورة أن يكون نافعا لغيرها.

من المتعارف عليه أن الإعلان يخلق نوعا من الإدراك لخدمات الشركة بين المستهلكين، أو أن يزيد مستوى وعي هؤلاء المستهلكين، وهذا ما يعرف بالاختراق الحقيقي للسوق.

يعتمد الإعلان على معلومات حول الخدمة، والتي تظهر فوائد استعمالها وكذلك يعطي فكرة عن التكلفة، فهي معلومات مفصلة، وتحاول الإجابة عن الاستفسارات التي قد تدور في ذهن الزبائن، وخاصة في حالة نوعية الخدمة المتميزة والتي يكون عليها مفاوضات.

يحسن الإعلان غالبا صورة الشركة بين مستخدمي الخدمة، في محاولة لتغيير مواقف وإدراك هؤلاء المستهلكين للخدمات المعروضة، وهذه الصورة هامة للغاية وخاصة عندما تحاول الشركة استعادة شهرتها إذا ساءت في وقت ما، والتي كان يمكن أن تنهض لعدد من الأسباب المختلفة، وتركز أهمية الإعلان في إيجاد عملاء جدد، وإيضاح إظهار أي تغيرات في المنظمة وفلسفة العمل، فيساعد الإعلان على إزالة أي إدراك سيئ عن الشركة وخدماتها.

يعنى الإعلان الفعال جذب الانتباه، وخلق آمنيات وتحفيز فعال، ولا يمكن انجاز شي من هذا الا باختيار الأوساط الملائمة.

12-7 بيع فراغات الشحن :

تقوم بعض شركات النقل الكبيرة بتجنيد أشخاص مبيعات لكي يملأوا فراغات وحدات النقل الخاصة بهم، ويقوم هؤلاء الأشخاص أيضا بإضافة اللمسة الشخصية إلى صورة شركاتهم، وفيما يلي عرض لأهم النقاط التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند العمل كرجل مبيعات في شركة نقل لبيع فراغات الشحن:

* أن تتوافر لديه المعرفة والمعلومات الكاملة عن خدمات الشركة ومنتجاتها، حتى ولو تم الاستعانة برجل مبيعات من خارج المنظمة، حيث إن هناك عددا من الزبائن يفضلون التعامل مع شخص لديه الاطلاع والخبرة عن خدمة الشركة كرجل العمليات مثلا، بدلا من رجل متدرب فقط.

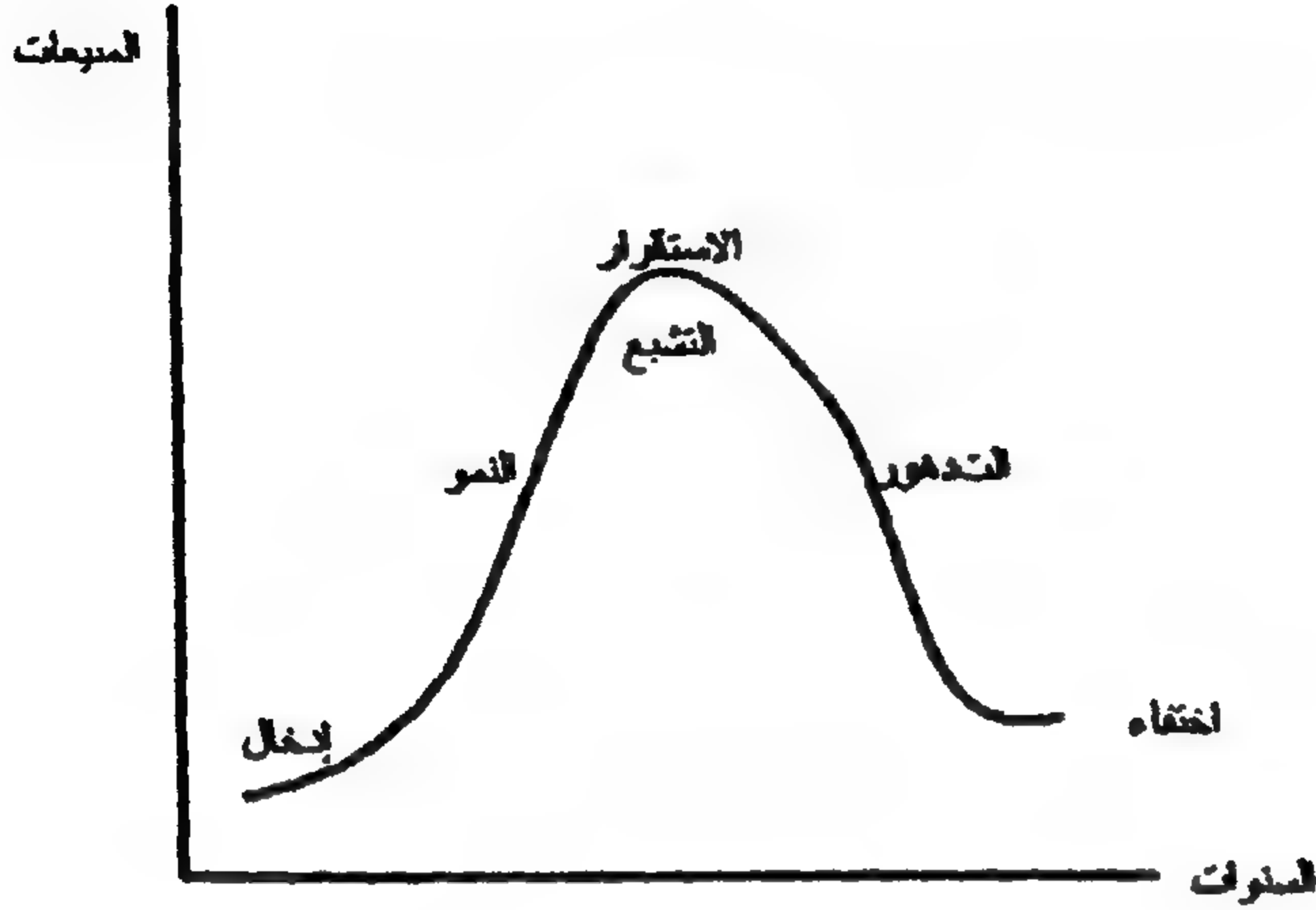
* يبيع رجل مبيعات النقل خدمة إلى منبرين في مصانع أو منظمات أخرى، وعليه، فهناك حاجة لأن يستعمل رجل المبيعات لغة هؤلاء المنبرين، لا ليوضح فقط فوائد الخدمة، ولكن ليفيد العميل أيضا من الناحية المالية، وقد تبدو هذه النقطة غير ذات علاقة أو بلا معنى- لدير الشركة الشاحنة، ولكنها مهمة للتأكيد على أن منتجاته تسلم في الوقت المناسب.

تعتمد شخصية رجل المبيعات المستخدم على حل أي تعقيدات للعملاء، فهي مهمة فريدة في ظاهرها، ولكن يجب أن يعمل قسم المبيعات كجسر في شركة النقل للإعلان المباشر للعملاء (كرجل البريد).

ويعنى الإعلان المباشر- ببساطة- إرسال رسالة إلى العملاء من خلال رجال المبيعات كرجل البريد الذي يسلم رسالة- وهذه العملية قد يختلف حجمها على حسب تغطية السوق والميزانية المالية المتوفرة بشركة النقل لاداء هذا العمل، ولهم فوائد إعلان البريد المباشر هذا، هو قدرته في استهداف مجموعات محددة، وقياس نسبة الرد كنسبة عدد الزيارات التي تمت من قبل رجال المبيعات، ويتوقف إعلان البريد المباشر على قائمة العناوين (المستهلكين) والأكثر تأثيرا على نقل الشركة.

13.7 دورة حياة المنتج أو الخدمة:

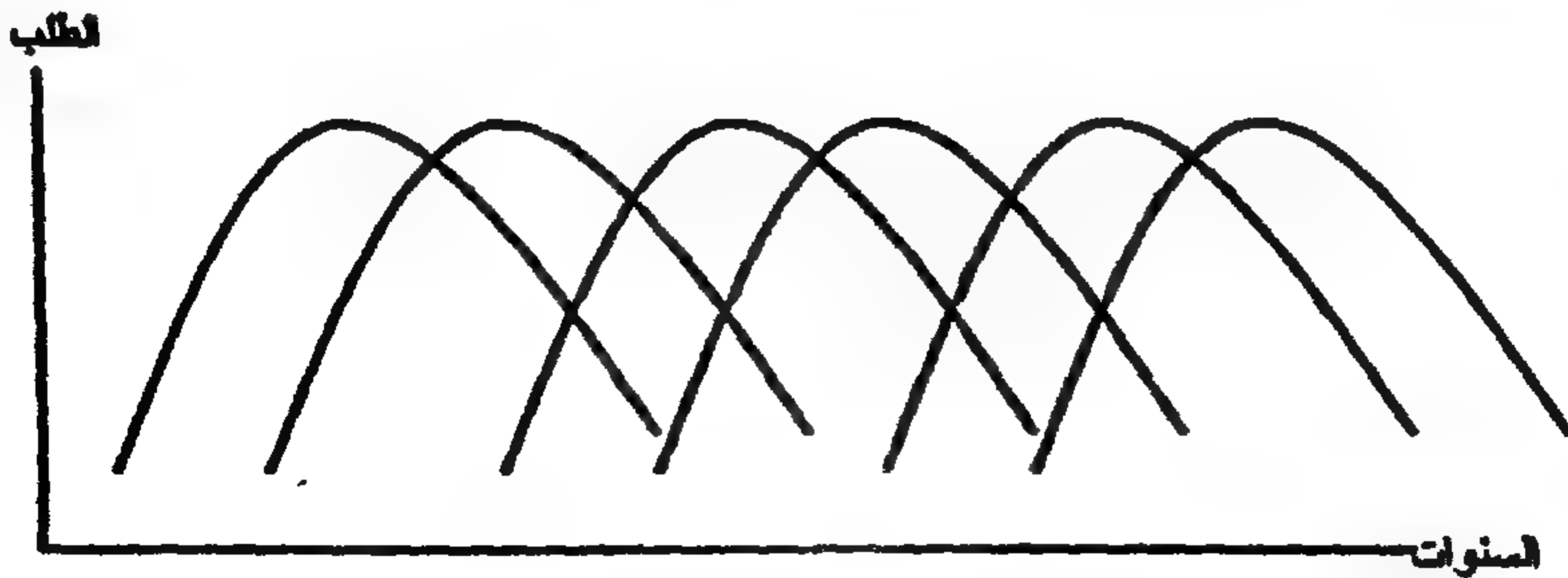
تمر "السلعة/الخدمة" بعدة مراحل يمكن بيانها في النموذج التالي:



شكل (2-9)

دورة حياة مزيج السلع/الخدمات

والنظرة الناجحة خلال مرحلتَي النمو والتشبع تعمل على "فتح/تقديم" "سلع/خدمات جديدة" إضافة لمزيجها الحالي، حيث تأخذ "الخدمة/السلعة" بعد هذه المرحلة التشبع في الانحدار، هذا مع ملاحظة أن حجم الطلب على "الخدمات/السلع" لا يتأثر حيث تحل "الخدمات/السلع" الواحدة محل الأخرى، نظراً لتشابه دورات الحياة في "الخدمات/السلع" كما يبينها النموذج التالي:

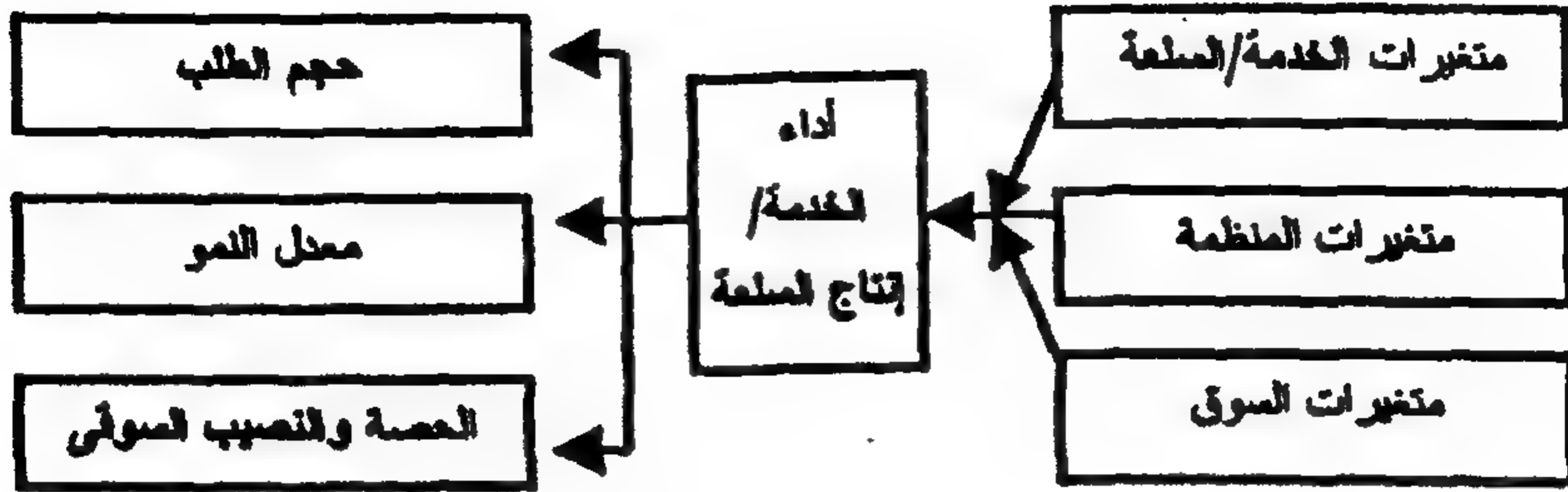


شكل (3-9)

تشابه دورات حياة السلع/الخدمات

المتغيرات المؤثرة على مزيج "الخدمات/السلع":

تتأثر "الخدمات/السلع" خلال دورة حياتها بمجموعة من العوامل والمتغيرات يظهرها النموذج التالي :



شكل (4-9)

العوامل والمتغيرات المؤثرة على مزيج (السلع/الخدمات) خلال دورة حياتها

وبلاحظ من النموذج السابق أن مجموعة المتغيرات المؤثرة في مزيج

"الخدمات/السلع" تتمثل فيما يلي:

متغيرات "الخدمة/السلعة":

ومن بين هذه المتغيرات ما يلي:

أ- مدى جودة "النتج/السلعة" المقدمة وتميزها عن "الخدمات/السلع" المنافسة. فكلما زادت مستويات الجودة والتميز في حدود تكلفة فاعلة، كلما زادت القدرة على جذب "العملاء/المستهلكين".

ب- مدى تكاملية وترابط "الخدمات/السلع" واتساع مداها، حيث يساعد ذلك على جذب "العملاء/المستهلكين" بدرجة أكبر من تلك "الخدمات/السلع" التي تتسم بعدم الترابط والتكامل في تقديمها/إنتاجها.

ج- مقدار التوافق القائم بين مزيج "الخدمات/السلع"، واتساقه مع هيكل وقيم ونسق وعادات وتقاليد المجتمع، وكذا مدى اتفاهه مع رغبات واحتياجات "العملاء/المستهلكين".

هـ- حجم اتصال "العملاء/المستهلكين" بمقدمي الخدمات أو منتجي السلع، فكلما قل حجم الاتصال. قياساً بالمنظمات الأخرى. دل ذلك على نجاح المنظمة في تقديم خدماتها أو إنتاج سلعها.

و- مدى السهولة في التعرف على "الخدمة/السلعة" وتميزها، وتحديد مزاياها وأعبائها، قياساً بباقي "الخدمات/السلع" التي يقدمها المنافسون.

متغيرات المنظمة :

ومن بين هذه المتغيرات ما يلي:

- أ- حجم المنظمة وموقعها.
- ب- نصيب وحصة المنظمة من السوق.
- ج- درجة اهتمام المنظمة بتطوير مزيج "سلعها/خدماتها"، حيث تقوم المنظمة بإنشاء جهاز مستقل لبحوث السوق، لمعرفة الرغبات المتجددة لدى "العملاء/المستهلكين"، وعلى ابتكار "خدمات جديدة/سلع جديدة" تشبع هذه الرغبات والاحتياجات.
- د- الخبرات السابقة للمنظمة وعمرها في السوق.

المتغيرات السوقية :

وهي أكثر المتغيرات تأثيراً على العملية التسويقية، والمزيج "السلعي/الخدمي"، ودورة حياة المنظمة، على طول كل مرحلة من مراحل هذه الدورة، ومن بين هذه المتغيرات ما يلي:

- أ- القوى البيئية الدافعة مثل: الاتجاهات المالية والاقتصادية الإيجابية للدولة، وسياساتها المحفزة للاستثمارات، إذ يؤثر ذلك على حجم الطلب على "الخدمات/السلع"، ومن ثم الدورة الشرائية التي يمر بها السوق.
- ب- طبيعة "العملاء/المستهلكين"، فكل مجموعة طبيعة خاصة. يجب الإحاطة بها- تحكم سلوكهم، وتحدد أنماطهم التعاملية، وعاداتهم في استهلاك واستخدام "الخدمة/السلعة".
- ج- حجم المنافسة السائدة في السوق.
- د- مدى توافر الفرص التسويقية.

تمييز "الخدمات/السلع":⁽¹⁾

يعرف التمييز بأنه أية فروق ملحوظة في "الخدمة/السلعة" أو العلامة عند مقارنتها بالأخرى، ويتم التمييز عن طريق أسماء، أو كلمات، أو رموز، أو صور، أو مزيج من بعض، أو كل ما سبق، بهدف تعريف وتحديد "الخدمات/السلع" التي تقدمها المنظمات، وتمييزها عن "الخدمات/السلع" المنافسة.

ويتألف الاسم التجاري من كلمات، أو حروف، أو أرقام، أما العلامة التجارية فهي كلمة، اسم، رمز، أو علامة تمييز تستخدمها المنظمات لتحديد وتمييز منتجاتها عن المنتجات المنافسة، ولها حماية قانونية، بحيث يقتصر استعمالها على منتج أو منظمة واحدة، ومن ثم فهي تعبير قانوني لكل من الأسماء أو العلامات.

أهمية التمييز من خلال الأسماء والعلامات التجارية:

يساعد التمييز من خلال الأسماء والعلامات التجارية على تحقيق هدف أو أكثر مما يلي:

أ- تسهيل مهمة الترويج: إذ يعتبر الاسم والعلامة التجارية همزة الوصل بين المنظمة و"عملائها/مستهلكيها".

ب- وسيلة حماية "للعلاء/المستهلكين" حيث يبين الاسم أو العلامة التجارية مصدر "السلعة/الخدمة" وتضمن "للعلاء/المستهلكين" الحصول على "الخدمات/السلع" بذات الجودة التي يرغبونها.

ج- إذا نجح المشغل في خلق تفضيل "لخدماته/سلعته" فسيكون لديه مرونة أكثر في تسعيرها لاعتقاد "العميل/المستهلك" بأن هذه "الخدمات/السلع" تختلف عما يقدمه المنافسون.

د- يعتبر التمييز وسيلة ليتعرف "العلاء/المستهلكون" من خلالها على المنتجات حتى، إذا لقيت تفضيلاً لديهم، فتضمن بذلك المنظمة استمرارية تلحق الطلب.

(1) لمزيد من التفصيل عن التمييز أنظر: د. أحمد إبراهيم عبد الهادي، إدارة التسويق مبادئ علمية ومشكلات تطبيقية في الدول النامية، بنها، مكتبة الجامعة، بدون سنة نشر، ص 78-80.

العوامل الحاكمة في تمييز المنتجات :

نظراً للتأثيرات التي يتيحها الاسم، والعلامة التجارية في تفضيلات واختيارات "العملاء/المستهلكين"، وفي الرسائل الإعلانية التي توجهها المنظمة، لذلك فإنه يجب مراعاة ما يلي عند تمييز المنتجات:

- أ- سهولة النطق وقصر الاسم المميز .
 - ب- أن يكون مدلوله قريباً من المنتج الذي يتم تسويقه.
 - ج- أن يصلح بمفرده لتكوين علامة تجارية مميزة.
 - د- أن تعبر عن جميع المنتجات التي تقدمها المنظمة، إذ يساعد ذلك على سهولة تعرف "العملاء/المستهلكين" على هذه المنتجات، ويسهل أيضاً على المنظمة إضافة منتجات جديدة لجموعة المنتجات التي تقدمها، هذا فضلاً عن تقليل مصاريف الترويج، لأنها تتركز في بناء شهرة لعلامة واحدة.
- ولقد ساعدت التكنولوجيا في تطور منتج التحويلة، وبالتالي عمل على تقصير دورة حياة المنتجات الأخرى، مثل سفن البضائع العامة.
- (أ) التقلييم: أي تقديم الخدمة، ويكون مستوى المعرفة بوجودها أقل من مستوى قبولها. وفي هذه المرحلة يكون الربح غير موجود، أو قليلاً جداً .
 - (ب) النمو: يزيد قبول الخدمة من خلال مجهودات الترويج أو الإعلان عنها.
 - (ج) النضوج: ما زالت الأرباح تنمو، ولكن عند مستوى منخفض، وصل الوضع في السوق إلى أعلى مستوى، حيث زادت المنافسة، وبفعت ضغوط إلى الأحسن.
 - (د) الهبوط: وصلت الأرباح إلى القمة، ومن المستحيل أن تزيد عن هذا الحد، والضغط على الهوامش أصبح منافسة وشديدة .
 - (هـ) التزل: تنحدر الأرباح مع ظهور خدمات جديدة وأحسن، وتلك الخدمات تفقد وضعها في السوق تدريجياً.

تنبع في الحقيقة أهمية دورة حياة المنتج، من أنه في معظم الأحيان يمكن الوصول إلى قمة الأرباح قبل وصول الخدمة لأعلى مستوى من المبيعات.

14-7 فعاليات قوى السوق لخدمات النقل :

*** ماهية أسواق خدمات النقل :**

تعنى نطاق السوق الأبعاد المكانية، حيث يلتقى من عرض، ومن يطلب سعة أو خدمة معينة، وأصبح المفهوم لاتساع الأسواق- خاصة في الخدمات هو مدى التقاء أو اتصال، واتفاق القوى الفاعلة في السوق من مقدمي الخدمات، والطلبين، أو المستفيدين، وهذا الاتصال أصبح غير ميسور، ويتم في أبعاد زمنية لحظية، في إطار تسارع التقنيات، سواء أتم ذلك بالاتصالات التليفونية أو عبر شبكات المعلومات الإنترنت، ليضيق الحيز التفاعلي في إطار وفورات الوقت، ويتم التعاقد الضمني، سواء أكان بصفة مباشرة، أو غير وسيط، أو وكيل، أو متعهد كمنفذ تسويقية، بل إن أي سوق يعكس بفاعليته أمثلية وأهمية تصريف المنتج ، فلا قيمة لأي منتج لا يتم تصريفه والاستفادة من منافعه ، بل إن تطور خدمات النقل مرتبطة بنطاق فعاليات أسواقها .

وتتصف أسواق خدمات النقل بخصائص تنفرد بها عن غيرها من السلع والخدمات ، لكون العرض يجب أن يقابله طلب فوري ومباشر .

لأن المنتج يستهلك مباشرة وفور إنتاجه ، سواء أتم استغلاله من الطالبين أو لم يستغل، كما أنه لا يقبل التأجيل، أو التجزئة، أو التخزين، بل حتمية توقيت الاستهلاك من الإنتاج، والذي يتلائم مع حاجات طلب العميل، وإلا كان إهداراً للوارد وتبديداً للطاقات التحميلية المنتجة ، والبعد عن أمثلية التشغيل بكفاءة .

وتبرز أهمية أسواق خدمات النقل في إطار تفاعل قوى العرض والطلب، وتحديد أسعار مثلى تنافسية ، كما تعكس الأسواق التشغيل الأمثل ، ودرجة إشباع وتلبية الحاجات ، وأمثلية الربط بين الطلب المحلي والطلب الدول ، والمزج والتوليف الأمثل بين مدخلات الإنتاج وعناصر التكاليف ، وتعكس أيضاً مدى تحقيق الوفورات، والملاءمة بين المنتج والمستهلك في إطار قياس ومتابعة طاقة السوق وحجمه وتقديراته المستقبلية وإمكانيات التطوير ، وإيضاح أبعاد التخصص المطلوبة في السوق، ومدى استيعاب السوق للتطورات التكنولوجية ، وإبراز الطاقات التنافسية والقوى

الاحتكارية، وغيرها من القوى المتحكمة والمحددة لأشكال السوق، والثر التدخل الحكومي، كما تبرز أهمية فعاليات السوق من واقع توزيع شرائح السوق التي تستحوذ عليها كل وسيلة في إطار التخصص والبدائل وتنوع الوسائط كما سيتضح.

14.7 العوامل المؤثرة في أسواق خدمات النقل:

تتوقف فعاليات الأسواق على مجموعة من العوامل التي تحدد طبيعتها وفعاليتها، وبالتالي لأنواعها، وأهم هذه العوامل هو تفاعل قوى العرض والطلب، والتي ينتج عنها طبيعية السوق ونوعه، وكذلك طبيعة وخصائص الوسائل وملاءمتها مع المنقول والمسارات، بجانب الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والتاريخية والسياسية، وأهم التدخل الحكومي، كما سيتضح في الآتي:

أ- تفاعل قوى العرض والطلب لخدمات النقل:

تفاعل قوى العرض والطلب من أهم القوى التي تحدد طبيعة السوق، وتؤثر في أبعاده، فالعرض - كما سبق - طاقات تحميلية معروضة ومستهدفة لتحقيق الربحية بأقل تكلفة وأقصر وقت، وبأمان وسلامة، يقابله الطلب الذي يستهدف تحقيق إشباع وضرورات ملحة، والحصول على خدمات ممكنة بأسرع ما يمكن وأقل سعر، ويحقق الوفورات والنافع، وهذا التفاعل بين الإنتاج والاستهلاك تحكمه مجموعة متغيرات تتعلق بطر في التفاعل - العرض والطلب.

فقوى العرض متماثلة في إجمال الطاقات الإنتاجية المتاحة في إطار الوسائل وملاءمتها مع المسارات والمرات الملاحية، ومدى اتساع وحجم وسرعة الوسائل، ومعدل دورانها وتكرار خدماتها، وكفاءة هذه الخدمة، ووقت تقديمها، وأماكن وخطوط سيرها، وطبيعية الخدمة المقدمة من الباب للباب، وباستخدام وسيلة واحدة لو أكثر من وسيلة من محطات الانطلاق حتى محطات الوصول، ودرجة الملاءمة مع المسارات، وإجراءات الأمان والسلامة، وسهولة المناولة والشحن والتفريع والنقطة في الرحلات، والالتزام بالعقود، وكفاءة و، هارة أطقم القيادة، والتأمين، والرقابة، والمتابعة، والتحليل والبدائل ... الخ من تفاعلات قوى العرض، خاصة الأبعاد السعرية المرتكزة على عناصر وبنود التكلفة.

ويؤثر في المتغيرات السابقة قوى الطلب ومتغيراته، من نزوة وركود، وموسمية وكونه طلبا محليا أو دوليا في إطار العلاقات الاقتصادية والالتزام بالاتفاقات الدولية، بالإضافة إلى طبيعة النقل ولبعاده، ودرجة ومدى حاجته لوسائط متخصصة وخدمات مميزة، وعند الوكلاء والوسطاء ومتعهدي النقل لتحفيز الطلب في إطار المزيج التسويقي، والدعاية والإعلان، ومدى تكامل الخدمات المقدمة ... الخ من متغيرات الطلب على خدمات النقل، كما سبق .

وتنعكس حمولة تفاعل قوى العرض والطلب على أمثلية الاستفادة من الطاقات التحميلية المتاحة، سواء أكان عند الأماكن المتاحة لركاب بمقياس "راكب/كم"، أو لنقل السلع "طن/كم"، ليتحقق التوازن في إطار معدلات الإشغال للمقاعد أو الحيز متاح، وذلك عن طريق قياس درجة الإشغال، كنسب مئوية بين الحمولة الفعلية والطاقات، أو الحمولة المتاحة، أو بالمقياس النسبي بين النقل الفعلي والطاقة الممكنة المتاحة .

ويفرض المقياس السابق للتوازن بين فعاليات العرض والطلب ورفع كفاءة الأداء التشغيلي، ودرجة المنافسة بين البدائل، وتحفيز الطلب وأمثلية استغلال الطاقات التحميلية المعروضة، والاستفادة من مزايا التخصص، وتقسيم العمل، وتنمية الاستثمارات، والتوسع في مشروعات النقل لزيادة الطاقات التحميلية الجديدة الداخلة لسوق النقل، ليتسع ويتنوع عرض خدمات النقل، وبالتالي تجنب الزيد من الطلب في إطار التحديث، والتطورات التكنولوجية، وتنشيط الحركة التجارية، وزيادة التشابكات للفعاليات الاقتصادية، والاستفادة من الوفورات الخارجية في إطار تكامل وتفاعل خدمات النقل مع البنى الأساسية، وكذلك الاندماج في الفاعليات، والتكامل الفني والاقتصادي الدولي .

ب- الأبعاد التاريخية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية :

تتباين أسواق خدمات النقل وفق تفاعل مجموعة عوامل تاريخية، اجتماعية، ثقافية حضارية، اقتصادية مالية، أمنية سياسية، لتحديد شكلها، خاصة في ظل طبيعة وتباين النظم والأيدولوجية المطبقة وتغيرها في إطار الفكر والفلسفة والقوانين والتشريعات المطبقة، فإقامة مرفق معين، كالوسائط الجوية أو البحرية أو

السكك الحديدية أو مرافق النقل العام وفق النشأة والتطور - اكتسبت أبعاداً تاريخية اجتماعية، يصعب تغييرها ، سواء كانت قطاع عام أو خاص ، ملكية الدولة وإدارتها أو وفق حق الامتياز والانتفاع ، كما قامت عشرات الدول بإنشاء وصيانة وإدارة وتفعيل آلاف المشروعات لخدمات النقل ، سواء أكانت في ظل تطبيق النظم الاشتراكية أو لتحقيق مستهدفات استراتيجية ، أو نظم رأسمالية أو مختلطة .

وتبرز فعاليات الأبعاد الاقتصادية مثل معدلات نمو وتطور التجارة المحلية والدولية في إطار اتجاهات معينة ، وتفعيل مسارات بالمشاركة أو بالامتياز والانتفاع ، بجانب الإجراءات والسياسات المتبعة محلياً ودولياً ، للتراخيص والرسوم والجمارك والضرائب وأسعار الصرف والقوانين المطبقة والإجراءات الحدودية ، وإقامة المشروعات المشتركة والتلفقات الاستثمارية ، ومتطلب فرض السيادة على الحدود ، وأمثلة استغلال الموارد المائية والمهملة والتوطنات الإنتاجية ، ونقل المدخلات الإنتاجية إليها ، وتوزيع المنتج النهائي ، وإقامة المناطق الحرة ذات الطبيعة الخاصة ، وما تجنّبه وتوظفه من استثمارات ، وأحكام تشغيل هذه المناطق ، خاصة بالتركيز على تفعيل التصدير ، وغير ذلك من المتغيرات .

ج- طبيعة الأسواق وحجمها :

تتباين وتنوع أسواق خدمات النقل وفق حجمها وموقعها واستمراريتها واتساعها ، بجانب تباين أشكالها كما سنوضح ، فهناك الأسواق المتسعة والمتصلة والمتراكبة ، وفق أبعاد تركّزها ومدى فاعليتها وحجم السكان ونشاطهم الاقتصادي والموقع الجغرافي المميز ، في إطار استراتيجي محوري وتكامل فعاليات الوسائط مع الأنشطة المتميزة ، خاصة التجارة الدولية ، وكونها مواطن تجميع وتوزيع استراتيجية تتوسط الأسواق ، ويسهل الوصول إليها ، والانطلاق منها ، مع وفرة الأمان ، وإجراءات السلامة ، والاستقرار السياسي والاقتصادي .

يدعم فعاليات الأسواق المتصلة والمتسعة - الأنماط الاستهلاكية ومستويات الدخل والعيشة ، وزيادة فعاليات الأنشطة الاقتصادية ، ونجاح التوزيع التسويقي ، وتفعيل دور الوكلاء والوسطاء ومتعهدي النقل ، وهذا النمط لحجم الأسواق يفايزه بصفة مضادة للأسواق الصغيرة المنفصلة أو المعزولة في إطار أبعاد ومتغيرات جغرافية

وإنتاجية واستهلاكية محدودة ، وهنا لا تحتاج الأسواق لللاءمة بين الوسائل وتخصصها ، والمسارات وانسيابيتها كالأسواق المتسعة ، بل يغلب على الأسواق الأخيرة طابع المنافسة كشكل أساسي لتفعيل قوى العرض والطلب ، مقابل سيادة الأبعاد الاحتكارية في الأسواق الضيقة المنفصلة .

د- التدخل الحكومي في أسواق خدمات النقل :

تتدخل الحكومات لتحديد طبيعة وخصائص وحجم أسواق خدمات النقل - كما سبق - لتحقيق مستهدفات أمنية إستراتيجية سيادية للسيطرة على منافذها وبواباتها وحدودها ، مطاراتها وموانئها ومحطاتها ، وحماية أمنها ومنع التخريب والتخريب ، وتحقيق أبعاد أمنية عسكرية ، بجانب نقل منتجاتها وتجارها الدولية ، وتقوم الدولة بامتلاك وسائل نقل وتديرها ، أو بالمشاركة ، أو إشراف ومراقبة على الوسائل لتحقيق المستهدفات السابقة ، أو تمنح المشروعات العملاقة حق الامتياز أو الانتفاع . كما سبق في إطار التمويل التأجيري ، حيث يمتنع أو لا تجنب هذه المشروعات العملاقة القطاع الخاص ، سواء أكان ذلك لتطلبها آجالاً وإبعاداً زمنية طويلة لعشرات السنين ، أم لتطلبها تدفقات استثمارية ضخمة في ظل المخاطر وعدم التأكد .

وتستهدف الحكومات التدخل في أسواق خدمات النقل لتوفير خدمات ميسرة بأسعار منخفضة أو أسعار التكلفة التشغيلية فقط ، أو أسعار رمزية متحملة دعم مثل تلك المشروعات ، بهدف الربحية الاجتماعية ، وذلك بتقديمها لطبقات أو مناطق فقيرة ، كتوطنات العمال والمناطق العشوائية ، بالإضافة إلى استهداف تنفيذ برامج وخطط تنموية شاملة وتصحيح اختلالات هيكلية ، ونشر العمران ، وأمنية استغلال الموارد ودعم توطنات إنتاجية وسكانية معينة ، وتفعيل أوزان نسبية محددة في إطار الهيكل الاقتصادي والاجتماعي ، أو للحفاظ على البيئة والحد من الزحام والتلوث ، ومعالجة الاختناقات والمعضلات الروتينية اثر التكدس السكاني وفق أبعاد نظرية التوطن .

وتتدخل الحكومة في سوق خدمات النقل لتحقيق عوائد مالية ، وفق نظم ضريبية جمركية ورسوم وتراخيص وغرامات ومخالفات ، بالإضافة إلى نقل منتجاتها

وتجارتها الدولية ، بجانب تطبيق القوانين والتشريعات والأحكام المتعلقة بذلك ، بالإضافة إلى قوانين المرور وإجراءات السلامة والحد من الضوضاء والتلوث ، وتحديد السرعات والحد من الحوادث المرورية ... الخ .

وتتبع الحكومات عدة وسائل وطرق للتدخل ، سواء أكانت للدعم أو الاحتكار والتملك . ومنح امتيازات وإقامة مشروعات ، سواء أكانت عامة أو بالمشاركة مع القطاع الخاص أو المشاركات الدولية ، بجانب تيسير أو زيادة صعوبة وتعقيد إجراءات التراخيص والمخالفات ، ورفع الرسوم الجمركية والضرائب على الوسائل والمسارات ، أو قطع الفيار أو مستلزمات التشغيل من وقود وزيوت ... الخ ، أو بالإجراءات الروتينية المعوقة ، أو دعم البنى الأساسية والخدمات التكميلية الداعمة ، وغيرها من الإجراءات التي تدعم أو تعيق ، لتحقيق أهداف وسياسات التدخل الحكومي ، منعكسة على طبيعة وحجم الأسواق بل وأشكالها .

ويؤخذ في الاعتبار دور الحكومة في التسعير ، ومدى جنب وتشجيع الاستثمارات الموضوعة في السوق ، والتأمين ، وأسعار متطلبات الشحن والتفريغ ، والإجراءات الجمركية والتفتيش ، ومدى تيسير أو حرقه تطبيق القوانين ، والإعفاءات والعاملات التمييزية ، وتقديم الدعم والإعانات المباشرة وغير المباشرة .

15-7 أنواع وأشكال أسواق خدمات النقل :

تتنوع وتتفاوت أشكال أسواق خدمات النقل ، من منافسة كاملة- وإن كانت أقرب للجانب النظري - واحتكار مطلق ، بجانب المنافسة الاحتكارية ، واحتكار القلة ، ويرد هذا التنوع للعديد من المتغيرات لبرزها : تدخل وسياسات الحكومات ، سواء أكانت بالدعم والإعفاءات والتيسيرات والتسعير ، أو العكس أي بمزيد من القيود الإدارية والتراخيص والضرائب والرسوم والجمارك والمخالفات وحرقية تطبيق القوانين ، ووضع قيود لدخول السوق أو خلق بوائق ، ورسوم الطرق والمسارات والموانئ والمطارات والمحطات ، وزيادة أسعار الوقود والزيوت ومستلزمات التشغيل ، وفرض جمارك مرتفعة على الوسائل وقطع الفيار والحد من ، ومزيد من الضرائب على الورش وتراخيصها ومستلزماتها وتشغيلها ... الخ مما يلقى حرية السوق .

وتبرز هيود القساط التأمين الإجباري وإجراءات وتوظيف العمال وتأمينهم وأجورهم ومكافئتهم ، والسماح لبعض الوسائل بالنقل في مناطق معينة دون الوسائل الأخرى ، مع وضع مواصفات ومقاييس وإجراءات السلامة والأمان ، والملاءمة مع المنقول والوسائل والمسارات والمرات الملاحية ، وفرض ضوابط للشحن والتفريغ والتربيط والتحميل والتفليغ ، والارتفاعات والأحجام والأوزان ومحطات وزن الشاحنات والطور ، وغير ذلك من التدخلات والقيود المحددة لفعاليات النقل ، وبالتالي فعاليات السوق وأشكاله .

وتشكل القيود والإجراءات السابقة ضغوطا مباشرة ، سواء أكانت لتحديد من فعاليات المنافسة الكاملة أو تتحول إلى منافسة احتكارية ، مثل النقل الخاص ، والتخصص في الوسائل للنقل ، كما أن القيود السابقة تقود إلى التخفيف من حدة وغلواء الاحتكار لتحويله إلى احتكار القلة ، خاصة في إطار وجود بديل في الرحلات الدولية . والشكلان السابقان كلاهما - المنافسة الاحتكارية واحتكار القلة - هما النمط السائد في أغلب أسواق خدمات النقل والمواصلات .

ويبرز لكل شكل من الأسواق طبيعته وخصائصه، وتفاعلاته، وقواه ومقوماته، ومحدداته ووسائله ، ونوضح لهم هذه الأشكال في الآتي :-

7-15-1 سوق المنافسة لخدمات النقل :

تواكب المنافسة لبعاد الحرية ، حرية الدخول للسوق وعرض الخدمات ، وحرية الطلب ، مع وجود عدد كبير من الذين يعرضون ويطلبون الخدمات ، وميكانيكية تفاعل قوى السوق ، مع حرية استيراد الوسائل وقطع الغيار ، وكذلك تصدير الخدمات للخارج في إطار من تماثل الأسعار ، أو بفارق ضئيل جدا لتمايز الخدمات ، رغم فرضية التجانس في الخدمات المقدمة لإشباع الحاجات المطلوبة ، واستهداف تحقيق الربح المادي ، دون أي تدخل من أي قوى للحد من الفعاليات السابقة ، أو وضع معوقات مقيدة للفعاليات ، حتى العلم بظروف السوق ، وهنا يتحدد السعر في إطار تفاعل قوى العرض والطلب الحر ، لتحقيق أمثلية استغلال المورد والطاقت التحميلية المتاحة ، وتفعيل الحجم الإنتاجي الأمثل للملاءمة مع الاستهلاك المطلوب ، بما يحقق مصالح لكل من المنتج والمستهلك وتعظيم النافع .

وتتحدد متغيرات المنافسة في إطار خدمات النقل والمواصلات لتتم الملاءمة وفق الخيارات والبدائل المتاحة ، لتحقيق المستهدفات وتعظيم النافع ، وإبراز هذه المتغيرات سلوكيات أطقم القيادة، والسرعة، ومعدل الدوران، والتكرار، والحجم وإجراءات الأمان والسلامة والالتزام ببلقة المواعيد، والأبعاد الزمنية والجدولة والانتظام ، وأوقات الانطلاق والوصول والتوقف والأسعار ، والتوصيل من الباب للباب وفق تكامل الخدمات ، مع المرونة والملاءمة بين الوسيلة والمسار، وطبيعة النقل ومستلزماته، وحساب الاختناقات والعوقات، وطبيعية الخدمات المقدمة، والنافع

المتابعة

ويؤخذ في الاعتبار- في إطار متغيرات المنافسة السابقة- أن لكل وسيلة ظروفها ، بل لكل رحلة تحدياتها : المسافة، والمسافر، والسرعة، والمتغيرات، والمحددات الطبيعية والاقتصادية والأمنية ... الخ كما سبق ، كما يبرز تعدد وتنوع الوسائل من : سيارات وشاحنات وسكك حديدية وطائرات ونقل نهري وبحري وغيرها ، ولكل نوع أبعاده وظروفه ومتغيراته ، سرعته واتجاهاته ، طبيعته وخصائصه - كما سبق ، رحلاته المستقلة للنقل من الباب للباب ، ومدى تطلبه نقل متعدد الوسائط ، بل إن التباين يختلف في نوع الوسائل نفسه ، فالسيارات الكبيرة للسفر- كحافلات الركاب- عادية أو مكيفة ، صباحية أو مسائية ليلية ، عربية نقل صغيرة أو شاحنة بمقطورة ، أو شاحنة مبردة أو مثلجة ، سريعة أو بطيئة ، متسعة أو محدودة... الخ من التباينات والتي تمتد للنقل البحري والجوي والسكك الحديدية.

الفصل الثامن

شرح البيوع التجارية الدولية

شرح البيوع التجارية الدولية

EXPLANATION OF TRADE TERMS

قامت غرفة التجارة الدولية في باريس ، بتوحيد القواعد الدولية لتفسير المصطلحات التجارية المستخدمة في عقود البيوع الدولية ، بكل دقة ووضوح ، لإزالة كل ما من شأنه عرقلة التداول التجاري بين الدول ، واتفق على تسميتها بقواعد "الانكوترم" INCOTERM التي تضمنت حقوق وواجبات كل من البائع و المشتري ، كحد أدنى يكفل تأمين INCOTERM التزاماتها .

ويلزم التحفظ في عقود البيع الخارجية عند استخدام أي شرط من هذه القواعد ، إذا قد تسبب أي إضافة طفيفة عليه إلى تغيير شامل في مضمون صيغة العقد ، إذا لزم عرض الموقف على المحاكم أو التحكيم لأي سبب وإزالة أي شك أو سوء فهم ، اتفق على النص صراحة ، حسب اختيار المتعاقدين فيما يهرم بينهما من عقود تجارية دولية ، على خضوع القواعد المطلوب تطبيقها ، لأحكام تلك القواعد الدولية الصادرة عام 1953 والتي تطورت في سنوات 1967 و 1976 و 1980 .. حتى تتضح شروط العقود المتبادلة .

لذا وجب التنويه عند التعاقد وفقا لأي شرط من هذه القواعد- علي اسم الدولة الواجب أن تخضع بعض تفسيرات هذه الشروط إلى عاداتها التعااملية وأعرافها التجارية .. وقد تم بالفعل تضمين هذه الاختلافات ، بمعرفة غرفة التجارة الدولية في باريس ، فيما أصدرته من قواعد .

ونورد فيما يلي التفاصيل الأساسية لأهم شروط هذه القواعد الدولية ، بالنسبة لواجبات كل من البائع و المشتري .

1-8 البيع بشرط تسليم البضاعة في مكان إنتاجها : EX WORKS

واجبات البائع :

تجهيز البضائع ، وفقا لشروط عقد البيع ، وإخطار المشتري كتابيا بأن البضاعة تحت أمره في الموعد المحدد ، وفي المكان المتفق عليه للتسليم ، أو المعتاد تسليم مثل هذه البضاعة فيه ، مع الالتزام بكافة المسئوليات والمخاطر المتعلقة بالبضاعة ،

وتحمل نفقات عمليات الفحص والمراجعة علي المواصفات التعاقد عليها ، وتغليف البضاعة بما يناسب طبيعتها ، ونقلها على وسيلة النقل التي يحددها المشتري . هذا بجانب تنفيذ طلبات المشتري - علي مسئولية ونفقة المشتري - للحصول على كافة المستندات الخاصة بالبضاعة (شهادة المنشأ وقائمة البضاعة المصدق عليها من القنصل " الفاتورة القنصلية " شهادات الصنف والوزن والتحليل) والمطلوبة في جهة الوصول ، والتي قد يحتاجها المشتري لأغراض التصدير أو الاستيراد أو الترانزيت .

واجبات المشتري :

تسلم البضاعة ودفع ثمنها طبقا لشروط التعاقد ، بمجرد وضعها تحت أمره في المكان والزمان المحددين ، بعد التأكد من مطابقتها تماما للعقد . مع الالتزام بكافة مسئوليات ومخاطر البضاعة من وقت الاستلام ، وكذلك تحمل كافة الرسوم والضرائب الجمركية عند التصدير وتكاليف كل ما يطلبه من البائع من وثائق و مستندات . في حالة عدم إيفاء المشتري بالتزاماته ، لاستلام البضاعة في الزمان والمكان المتفق عليه ، يكون مسئولا عن تحمل جميع المصروفات المترتبة بسبب ذلك ، وعن المخاطر التي تتعرض لها البضاعة ، اعتبارا من تاريخ انقضاء المهلة المحددة .

2-8 شرط التسليم علي عربات السكة الحديد :

F.O.R (FREE ON RAIL) :

شرط التسليم فوق اللوري أو الشاحنات :

F.O.T (FREE ON TRUCK) :

واجبات البائع :

- * تجهيز البضاعة وفقا لشروط التعاقد (عقد البيع) .
- * اتخاذ الإجراءات اللازمة ، وفقا للنظم المتبعة في محطة القيام المحددة في العقد ، لضمان شحن البضاعة علي عربات السكة الحديد (أو اللوري أو الشاحنات) خلال المدة المتفق عليها .

* إذا كانت البضاعة تشكل حمولة عربية كاملة :

الفصل الثامن : شرح البيوع التجارية الدولية

(أ) يرسل طلب حجز عربات البضاعة اللازمة ، التي تتلاءم وطبيعة البضاعة ونقلها إلى جهة الوصول .

(ب) يقوم بتحميل البضاعة "على أو" في العربات المخصصة داخل محطة السكة الحديد ، وذلك على نفقته الخاصة ، وفي خلال الفترة المحددة .

(ج) يكون مسئولاً عن أي تأخير في التحميل ، قد يحدث بسبب عدم توفير العربات اللازمة

* إذا كانت البضاعة أقل من حمولة عربة كاملة ، يقوم بتسلم البضاعة في الوقت المناسب ، تحت يد ومسئولية السكة الحديد في محطة القيام ، بدلا من قيامه بتحميل البضاعة بنفسه .

* يقوم على نفقته الخاصة بإحضار الشمعات اللازمة لتغطية البضاعة إذا تطلبت نوعيتها مثل هذه الوقاية .

* يرسل أخطارا كتابيا عاجلا ، للمشتري بأن البضاعة قد شحنت أو أصبحت تحت مسئولية السكة الحديد .

* يقوم على نفقته الخاصة ، بإجراء التغليف المعتاد و المناسب للبضاعة وحسب ما تتطلبه طبيعتها ، أو تنفيذنا للوائح المتبعة في محطة القيام .. أما إذا كان التغليف غير ضروري ، فيتخذ الإجراءات المتبعة لضمان وصول البضاعة في حالة جيدة إلى جهة الوصول .

* يتحمل قيمة أي إصلاحات قد تجررها السكة الحديد بأي تغليف قد تجد أن به عيوباً تشكل أضرارا بالبضاعة .

* يلتزم بمصاريف أية عمليات معاينة و مراجعة البضاعة ، والتي تكون ضرورية عند تحميل البضاعة أو وضعها في عهدة السكة الحديد .

* يكون مسئولاً - نيابة عن المشتري - عن أي مبالغ يكون على المشتري دفعها كالضرائب أو التعويضات .

* يتحمل كافة مسئوليات البضاعة حتى تسليمها رسمياً للسكة الحديد وتصبح في

عهدتها وفقا للوائح الخاصة بها ، واستلام صورة طبق الأصل من أخطار الشحن .

* يرسل للمشتري صورة طبق الأصل من أخطار الشحن ، علي أن يكون بدون ملاحظات أو نكر لأي عوارية في البضاعة أو في تغليفها .

* يساعد المشتري (بناء علي طلب المشتري ونفقته) في الحصول على أي مستندات تكون ممكنة في بلد منشأ البضاعة ، والتي قد يحتاجها المشتري لأغراض التصدير أو الاستيراد أو الترافزيت عبر بلد آخر .

واجبات المشتري :

* يرسل إخطارا كتابيا إلى البائع ، يحدد فيه جهة وصول البضاعة وأي تعليمات لازمة لتنفيذها أو أي مستندات مطلوبة لإرسالها .

* يتحمل كافة مسئوليات البضاعة ونفقات نقلها وما يلزم من تكاليف علي البضاعة أثناء الرحلة .. وذلك منذ أن تكون محطة القيام قد تسلمت البضاعة وأصبحت في عهدتها وفقا للوائحها ، وتكون قد سلمت صورة طبق الأصل من أخطار الشحنة إلى البائع .

* يتحمل كافة النفقات والتكاليف التي تستحق عند الحصول على أي مستندات خاصة بالبضاعة يكون قد كلف البائع باستخراجها .

* في حالة احتفاظه لنفسه بملءة لتحميل البضاعة أو احتفظ لنفسه بحق اختيار مكان التحميل ، ولم يستطيع إرسال تعليماته في الوقت المناسب إلى البائع يكون ملتزما بتحميل النفقات الإضافية التي تنشأ بسبب ذلك ، وكذلك كافة مسئوليات ومخاطر البضاعة عقب انقضاء الفترة المحددة .

3.8 شرط تسليم البضاعة بجانب السفينة :

F.A.S. (FREE ALONGSIDE SHIP) :

واجبات البائع :

* تجهيز البضاعة وفقا لشروط عقد البيع .

* يسلم البضاعة إلى ميناء الشحن المحدد في العقد ، وعلى رصيف السفينة التي حددها المشتري ، ووفقا للنظم المتبعة في هذا الميناء وفي الوقت أو خلال المدة المتفق عليها.

* يسدد كافة المصاريف المستحقة على البضاعة حتى وصولها إلى رصيف الشحن بجانب السفينة ، بما فيها مصاريف النقل بالوابعين إن وجدت .

* يقوم على نفقته ، بالتجهيز المعتاد للبضاعة وتغليفها وفقا لطبيعتها ، وبما يتفق مع لها سوف تنقل بحرا .

* يتحمل نفقات تزويد المشتري بالمستند الذي يثبت تسليم البضاعة خالية من أي عيوب أو ملاحظات ، بجانب السفينة المعينة

* يتحمل تكاليف عمليات معاينة و مراجعة البضاعة التي تكون لازمة عند تسليم البضاعة بجانب السفينة .

* يزود المشتري ، بناء على طلب الأخير وعلى نفقته ، بشهادة منشأ البضاعة وبالوثائق القنصلية وترخيص أو إذن التصدير وأي مستندات أخرى قد يطلبها المشتري لأغراض التصدير أو الترانزيت عبر بلد آخر .

واجبات المشتري :

* يحجز الفراغ اللازم للبضاعة على السفينة التي يختارها ، أو يستأجر سفينة إذا استدعى ذلك حجم البضاعة .

* يخطر البائع في الوقت المناسب ، بكافة البيانات السليمة عن اسم السفينة وتاريخ إبحارها ورصيف التحميل وموعد تجهيز السفينة للشحن .

* بمجرد تسليم البضاعة بجانب السفينة ، وعلى رصيف الشحن المعين في الموعد أو خلال المدة المتفق عليها ، يسدد ثمن البضاعة للبائع ، وتنتقل إلى المشتري مسئولية البضاعة ومخاطرها ، ويلتزم بكل ما يستجد من مصاريف عليها .

* يتحمل كافة النفقات الإضافية وجميع المسئوليات والمخاطر التي قد تتعرض لها البضاعة بسبب :

(أ) تعذر وصول السفينة التي حددتها في الوقت المحدد ، أو إذا لم تتمكن السفينة المينة من شحن البضائع عليها بسبب استكمال حمولتها

(ب) عدم التمكن من إرسال البيانات الكاملة عن السفينة التي اختارها في الوقت المناسب .

* يتحمل تكاليف ونفقات ما طلب من البائع استخراجها من مستندات خاصة بالبضاعة .

4-8 شرط تسليم البضاعة علي ظهر السفينة :

F.O.B. (FREE ON BOARD):

واجبات البائع :

* تجهيز البضاعة وفقا لشروط عقد البيع ، وتغليفها على نفقته بما يتوافق مع طبيعة نقلها بحرا .

* يسلم البضاعة علي ظهر السفينة التي حددتها المشتري ، في ميناء الشحن المين ، ووفقا للعرف المتبع في هذا الميناء ، وفي الموعد المتفق عليه .

* يتحمل كافة المصاريف المتعلقة بالبضاعة حتى يتم تحميلها فعلا على ظهر السفينة .

* يرسل على نفقته أخطارا للمشتري ، بعد شحن البضاعة ، وحتى يتمكن المشتري من التأمين عليها ، إذا تراءى له ذلك .

* يقدم على نفقته ، بوليصة الشحن النظيفة المعتادة ، التي تمل على تسليم البضاعة على ظهر السفينة .

* يتحمل على حسابه ، تكاليف عمليات معاينة ومراجعة البضاعة ، وكافة الرسوم والضرائب التي تستحق الدفع على البضاعة ، لغرض تحميلها على ظهر السفينة .

* استيفاء كافة الإجراءات اللازمة لتصدير البضاعة حتى وصولها ظهر السفينة ، وذلك على نفقته الخاصة .

* يتحمل جميع مسئوليات البضاعة ومخاطرها إلى أن تكون قد اجتازت فعلا سور السفينة، وأصبحت على ظهرها .

* يزود المشتري- بناء على طلب الأخير وعلى مسئوليته ونفقاته- بشهادة منشأ البضاعة، والوثائق القنصلية، وأي مستندات أخرى يطلبها المشتري لأغراض التصدير، أو الاستيراد أو الترانزيت عبر بلد آخر .

واجبات المشتري :

* يقوم على نفقته الخاصة ، بحجز الفراغ اللازم على السفينة التي يختارها، أو يستأجر سفينة إذا استدعي ذلك حجم البضاعة .

* يخطر البائع في الوقت المناسب باسم السفينة وموعد إبحارها ورسيف التحميل وتاريخ تسليم البضاعة .

* يتحمل كافة مصاريف ومسئوليات ومخاطر البضاعة ، منذ أن تكون قد اجتازت بالفعل سور السفينة في ميناء الشحن.

* يدفع أي غرامة تأخير قد تستحق في ميناء الشحن ، إلا إذا كان البائع متسببا في ذلك.

* يحصل على بوليصة الشحن على نفقته الخاصة .

* يتحمل كافة المصاريف الإضافية، وجميع المسئوليات والمخاطر التي قد تتعرض لها البضاعة بسبب :

* تعذر وصول السفينة التي عينها في الوقت المحدد ، أو إذا لم تتمكن هذه السفينة من شحن البضاعة عليها بسبب استكمال حمولتها .

* عدم التمكن من إرسال البيانات الكاملة عن السفينة التي اختارها في الوقت المناسب .

* يتحمل تكاليف ونفقات ما طلب من البائع استخراج من مستندات خاصة بالبضاعة .

5.8 البيع بشرط دفع قيمة البضاعة مضافا إليها أجر النقل البحري إلى ميناء الوصول :

C. & F. (COST and FREIGHT) :

واجبات البائع :

* يقوم علي نفقته الخاصة ، بتجهيز البضاعة وفقا لشروط عقد البيع ، وتغليفها بما يوافق طبيعة نقلها بحرا ، وبما يتفق مع خط سير السفينة ، واضعا في الاعتبار ، الأخطار التي قد تتعرض لها البضاعة ، كالتلف ورشح البضاعة السائلة ، وتغير الوزن او الحجم وخلافه . بحيث يوفر للبضاعة أن تصل إلى ميناء الوصول ، في حالة قابلية للتداول التجاري، ووفقا لما تم التعاقد عليه من مواصفات .

* يتعاقد علي نفقته الخاصة ، علي نقل البضاعة- بالشروط المعتادة إلى ميناء الوصول الذي يحدد اسمه- علي ظهر سفينة صالحة تماما لنقل البضاعة الموصوفة في عقد البيع، بحيث تتبع السفينة خط سيرها المعتاد ، ما لم ينص في عقد البيع علي تغييره .

* يقوم بتحميل البضاعة بالكامل علي ظهر السفينة، وعلى نفقته الخاصة، وفقا للتعليمات الرسمية، والتقاليد المتبعة في ميناء الشحن ، وذلك في الوقت الم عين، أو في خلال المدة المنصوص عليها في عقد البيع .

* يتحمل علي حسابه تكاليف عمليات معاينة ومراجعة البضاعة وكافة الرسوم والضرائب التي تستحق الدفع على البضاعة ، وكذا استيفاء جميع ما يلزم من إجراءات تصدير البضاعة حتى وصولها علي ظهر السفينة .

* يتحمل مسئولية البضاعة ومخاطرها ، حتى تجتاز البضاعة سور السفينة في ميناء الشحن .

* يتحمل قيمة غرامات التأخير- إن وجدت- والتي تلحق في ميناء الشحن .

* يخطر المشتري- دون إبطاء- بأن البضاعة قد شحنت علي ظهر السفينة .

* يحصل علي نفقته الخاصة ، من الناقل علي بوليصة الشحن، بحيث تكون نظيفة،

نظيفة، وقابلة للتحويل، ومدون عليها عبارة " علي ظهر السفينة " أو كلمة " شحنت " وتستبعد بوليصة الشحن التي تحمل أي تعبير آخر مثل عبارة " سلمت البضاعة للشحن " .. علي أن يكون تاريخ تحرير بوليصة الشحن ، خلال المدة المتفق عليها .

* يزود المشتري بناء علي طلبه، وعلى نفقته ومسئوليته ، بشهادة منشأ البضاعة والوثائق القنصلية ، وأي مستندات أخرى يطلبها المشتري لأغراض التصدير أو الترانزيت عبر بلد آخر .

* يسلم المشتري ، بأضمن الطرق وبدون تأخير مجموعة كاملة من بوليصة الشحن ومن ضمنها البوليصة الأصلية ، وكذلك قائمة البضاعة الشحونة ، وفي حالة تضمن البوليصة الإشارة إلى عقد إيجار السفينة ، فعلي البائع أن يقدم نسخة من مشاطرة الإيجار .

واجبات المشتري :

* يكون مسئولاً عن البضاعة وأخطارها ، بعدما تجتاز سور السفينة في ميناء الشحن .

* يتحمل كافة المصاريف الإضافية ، وجميع المسئوليات والمخاطر التي قد تتعرض لها البضاعة ، اعتباراً من التاريخ المتفق عليه أو بعد انقضاء الوقت المتفق عليه . أو إذا أخفق في إرسال التعليمات المفصلة إلى البائع في الوقت المناسب .

* يتحمل تكاليف ونفقات ما طلب من البائع استخراجه من مستندات خاصة بالبضاعة .

* يتسلم مستندات الشحن عند تقديمها اليه إذا كانت مطابقة لعقد البيع .

* يقوم بسداد المبلغ المستحق للبائع كما هو موضح بعقد البيع .

* يقبل الختم بعبارة " خالص النولون " الوجودية على بوليصة الشحن ، كدليل مؤيد لقيام البائع بدفع أجر النقل البحري (النولون) .

* يقوم بتسليم البضاعة في ميناء الوصول ، ويتحمل مصاريف التفريغ بما فيها تكاليف التفريغ في الموانئ ، أو رسوم الرصيف .

* يتحمل كافة النفقات والتكاليف التي توقع على البضاعة أثناء نقلها بحرا ، بسبب الظروف الطارئة التي قد تحدث أثناء الرحلة .. كنقل البضاعة إلى سفينة أخرى ، أو انحراف السفينة عن خط سيرها الأصلي إلى ميناء الوصول ، أو مصاريف التخزين الإضافية والنولون المؤخر وغرامات التأخير .. أي جميع ما يستجد من مصاريف إلى أن ترد البضاعة إلى ميناء الوصول .

* يقوم بمعاينة البضاعة ومطابقتها على مواصفاتها في عقد البيع ، وإذا وجد فيها أي ملاحظات، فعليه إخطار البائع باعتراضاته في الوقت المناسب ودون تأخير .

* يتحمل تكاليف التخليص الجمركي، وأي مصاريف عارضة على البضاعة من ضرائب جمركية إلى كافة الرسوم والعوائد المستحقة الدفع عند القيام بعمليات الاستيراد .

* يتحمل نفقات التأمين الإضافية ضد الأخطار الخاصة التي يكون قد طلب من البائع تغطيتها ، وغير الواردة ضمن الأخطار التي يلتزم البائع بتغطيتها .

* عند وقوع أحد الأخطار التي تغطيها بوليصة التأمين البحري ، يستدعي المشتري- لو المؤمن له- مندوب- أو ممثل- جهة التأمين في بلد الوصول ، ليحضر أثناء تسلم البضاعة من رصيف التفريغ، ولإثبات ما يظهر من ملاحظات تستوجب استحقاق مبلغ التأمين .

8.6 البيع بشرط دفع قيمة البضائع مضافا إليها قيمة التأمين وأجره النقل البحري إلى ميناء الوصول :

Cost Insurance Frieght:

واجبات البائع :

* يقوم على نفقته الخاصة بتجهيز البضاعة وفقا لشروط عقد البيع ، وتغليفها بما يوافق طبيعة نقلها بحرا وظروف سير السفينة في خطها ، واضعا في الاعتبار الأخطار التي قد تتعرض لها البضاعة، كالتلف ورشح البضاعة السائلة وتغير الوزن أو الحجم و خلافه .. بحيث يحقق للبضاعة أن تصل في حالة قابلة للتداول التجاري إلى ميناء الوصول .

- * يتعاقد علي نفقته الخاصة علي نقل البضاعة بالشروط المعتادة إلى ميناء الوصول مع تحديد اسمه ، وذلك علي ظهر سفينة صالحة تماما لنقل البضاعة الموصوفة في عقد البيع ، بحيث تتبع السفينة خط سيرها المعتاد ... ما لم ينص في عقد البيع علي تغييره.
- * يتحمل علي حسابه تكاليف عمليات معاينة ومراجعة البضاعة وكافة الرسوم والضرائب التي تستحق الدفع على البضاعة ، وكذا استيفاء جميع ما يلزم من إجراءات تصدير البضاعة حتى وصولها علي ظهر السفينة .
- * يحصل- علي نفقته الخاصة من الناقل- علي بوليصة الشحن، بحيث تكون نظيفة، وقابلة للتحويل ، وملون عليها عبارة " علي ظهر السفينة " او كلمة " شحنت " وتستبعد بوليصة الشحن التي تحمل أي تعبير آخر مثل عبارة " سلمت البضاعة للشحن " .. علي أن يكون تاريخ تحرير بوليصة الشحن خلال مدة الشحن المتفق عليها.
- * يقوم بتحميل البضاعة بالكامل علي ظهر السفينة وعلي نفقته الخاصة ، وفقا للتعليمات الرسمية والتقاليد المتبعة في ميناء الشحن ، وذلك في الوقت المعين او في خلال المدة المنصوص عليها في عقد البيع .
- * يتحمل مسئولية البضاعة ومخاطرها ، حتى تجتاز البضاعة سور السفينة في ميناء الشحن .
- * يتحمل قيمة غرامات التأخير- أن وجبت- والتي توقع في ميناء الشحن .
- * يخطر المشتري ، دون إبطاء ، بأن البضاعة قد شحنت علي ظهر السفينة .
- * يزود المشتري ، بناء علي طلبه وعلي نفقته و مسئوليته ، بشهادة منشأ البضاعة والوثائق القنصلية وأي مستندات أخرى يطلبها المشتري لأغراض التصدير أو التراخيص عبر بلد آخر .

عقد التأمين :

* يتعاقد علي نفقته الخاصة، علي بوليصة للتأمين البحري قابلة للتحويل والتداول ، ضد أخطار النقل ، والذي يغطي البضاعة منذ تسليمها إلى عهدة الناقل البحري ، لحين تفريغها علي الرصيف في ميناء الوصول .. أو إذا لزم الأمر إلى أن تشحن في هذا الميناء علي سفينة أخرى يكون المشتري قد استأجرها .

* يتولى أمر هذا التأمين ، مع شركة- أو جهة- تأمين اعتبارية طيبة السمعة ، وعلي أساس " عدم تحمل المؤمن الخسارة البحرية الخصوصية التي تصيب السفينة "

* يتفق مع المشتري صراحة ، علي ما ينبغي تغطيته من إخطار خاصة أخرى ، مثل: السرقة والنهب والتسرب بالنسبة للبضاعة السائلة- والتغليف والتشقق بسبب الرطوبة، والأضرار الناتجة عن الاحتكاك بالبضائع الأخرى ، ومسئولية الفراغ الضائع عند تستيف البضاعة في عتابر الشحن في السفينة ، وكذلك أخطار الحرب والألغام .. وغير ذلك من الأخطار الخاصة المتعلقة بنوعيات معينة من البضائع . و يجب أن ينص في عقد البيع ، علي ما يتفق عليه من أخطار واجبة التأمين .

* يجب أن يغطي مبلغ التأمين ، قيمة البضاعة وأجرة النقل البحري والتأمين ، بالإضافة إلي عشرة في المائة من هذا المبلغ والذي يمثل الحد الممكن للربح التجاري ويراعى أن يكون مبلغ التأمين بالعملة التي يتم التعامل بموجبها في عقد البيع .

* يجب أن يغطي بوليصة التأمين ، البضاعة المتعاقد عليها ، وأن يكون تاريخها خلال مدة الشحن ، وأن تكون قابلة للتظهير لأمر المشتري أو ممثله المعتمد ، وأن يكون مثبتا علي بوليصة التأمين ، بأن البضاعة " علي ظهر السفينة " أو " شحنت " .

المستندات :

يسلم المشتري بأضمن الطرق وبدون تأخير ، وبالشكل السليم ، المستندات

التالية:

الفصل الثامن : شرح البيوع التجارية الدولية

- (أ) مجموعة كاملة من بوليصة الشحن، ومن ضمنها البوليصة الأصلية ، وكذلك قائمة البضاعة المشحونة . وإذا تضمنت البوليصة الإشارة إلى عقد إيجار سفينة ، فعلى البائع أن يقدم نسخة من مشاركة الإيجار .
- (ب) بوليصة التامين البحري ، وعندما لا تكون هذه البوليصة جاهزة عند تقديم المستندات إلى المشتري ، تقدم شهادة تامين يصدرها المؤمن- جهة التامين- وتعطي حاملها حقوق بوليصة التامين نفسها .
- (ج) فاتورة البيع وشهادة المنشأ والوثائق القنصلية ، وأي مستندات أخرى يكون قد طلبها المشتري، وتتعلق بالبضاعة ، كشهادات الصنف والوزن والتحليل .

واجبات المشتري :

- * يكون مسئولاً عن البضاعة وأخطارها بعد اجتيازها سور السفينة في ميناء الشحن.
- * يتحمل كافة المصاريف الإضافية وجميع المسئوليات والمخاطر التي قد تتعرض لها بضاعة ، اعتباراً من التاريخ المتفق عليه أو بعد انقضاء الوقت المحدد ، أو إذا أخفق في إرسال التعليمات المفصلة إلى البائع في الوقت المناسب، يتحمل تكاليف ونفقات ما طلب من البائع استخراجه من مستندات خاصة بالبضاعة
- * يتسلم مستندات الشحن وبوليصة (أو شهادة) التامين البحري وغيرها من المستندات المرسلة من البائع .. إذا كانت مطابقة لشروط عقد البيع .
- * يقوم بسداد مستحقات البائع كما هو موضح بعقد البيع .
- * يقبل الختم بعبارة " خالص النولون " الوجودة علي بوليصة الشحن كدليل مؤيد لقيام البائع بسداد النولون
- * يقوم باستلام البضاعة في ميناء الوصول ، ويتحمل مصاريف التفريغ بما فيها تكاليف التفريغ في الموانئ أو رسوم الرصيف .
- * يتحمل جميع النفقات والتكاليف ، التي توقع علي البضاعة أثناء نقلها بحراً ، بسبب الظروف الطارئة التي قد تحدث أثناء الرحلة ، كنقل البضاعة من سفينة إلى أخرى ، أو الانحراف عن خط السير إلى ميناء الوصول ، أو مصاريف التخزين الإضافية ، والنولون المؤخر و غرامات التأخير . أي كل ما يستجد من مصاريف ، إلى أن ترد البضاعة إلى ميناء الوصول .

* يقوم بمعاينة البضاعة ومطابقتها علي المواصفات المتفق عليها في عقد البيع ، وفي حالة وجود أي ملاحظات ، فعليه أخطار البائع باعتراضاته في الوقت المناسب دون تأخير .

* يتحمل تكاليف التخليص الجمركي وأي مصاريف عارضة ، من ضرائب جمركية إلى كافة الرسوم والعوائد ، التي تستحق الدفع عند القيام بعمليات الاستيراد .

7-8 التحكيم : ARBITRATION

عندما ينشأ أي خلاف ، بين رجال الأعمال الذين تمتد أعمالهم إلى المبادلات والاستثمارات الدولية أو بين المصلين والمستوردين .. حول تنفيذ أي نقطة من نقاط عقودهم التجارية .. فإنهم كثيرا ما يلجئون إلى المحاكم .

ونظرا للطابع الفني الذي تتسم به مثل هذه الخلافات ، ولخو القانون الخاص أو أي سلطة قضائية من هذا الاختصاص ، فتستعين المحاكم ، بمشورة ذوي الخبرة في هذا الاختصاص .. وبطبيعة الحال ، يهتدي القضاة بالنتائج والتوصيات التي يتوصل إليها هؤلاء الخبراء .

ومن هنا برز التحكيم ، وصار من الضروري أن يتضمن عقود التجارة الخارجية الدولية .. شرطا خاصا بالتحكيم . ومما لا شك فيه ، أن السبب لأي خلافات ، يعود إلى عدم الثقة وإلى سوء التفسير أو عدم تفهم شروط القاعدة التي تمت علي أساسها أسعار التعاقد .. لدى الطرف الذي يجد نفسه مدفوعا لعرض الموضوع الخاص بالخلاف أمام محاكم دولية حيث تتخذ إجراءات وتطبق قوانين تختلف عن مثيلتها في بلده .

ولذلك نشئت منافذ جديدة ، تطالبها الظروف الاقتصادية الحديثة ، لتسوية الخلافات التي قد تنشأ في ذلك المجال .. وتخصصت لها مراكز منظمة للتحكيم والمصالحة ، وضعت أسسه وتنظيماته وقواعده غرفة التجارة الدولية بباريس .. فأصبح بذلك نظام التحكيم معترفا به دوليا وقام الاتحاد العام للغرف التجارية المصرية . وهو عضو في غرفة التجارة الدولية بترجمة " دليل نظام التحكيم " Arbitration Guide to I.C.C .

الفصل التاسع
تصورات النقل البحري
حتى عام 2020

تصورات النقل البحري عام 2020

إعداد الأستاذ الدكتور / أحمد عبد المنصف

مقدمة:

في هذه الورقة سوف أحاول أن أبرز بعض ما نشر عن مؤشرات تطور النقل في العالم حتى عام 2020 في أدبيات النقل البحري العالمية، حيث أن هذا الموضوع أخذ اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة، ومعظم هذه التصورات تستند إلى تطورات تكنولوجية لا تزال في بدايتها حاليا والتي توصف بأن التكنولوجيا قد انطلقت من محبسها إلى آفاق غير محدودة، وبسرعة بالغة التغير، وبتأثيرات مستقبلية عميقة على كوكب الأرض .

ولعل ملاحظة هذه التصورات يصبح ضرورة للاستعداد منذ الآن لمواجهة التغيرات المستقبلية بعد عشرين عاما وهي لا تعد فترة طويلة نسبيا ، وفي هذه الورقة سأعتمد أولا على رؤية نشرتها مجلة Fairplay المتخصصة في شؤون النقل البحري في 29 يوليو 1999 و كاتبها هو الأستاذ / باتريك سبينك رئيس التسويق الاستراتيجي لبيت الخبرة B.T.Aero and Marine والمقال الأخير يستند إلى بحث نشره الأستاذ / دي مونييه الخبير البلجيكي الشهر عام 1997 . والمصهران كلاهما لهما مصداقيتهما ويستحقان الاهتمام. أما المقال الثالث فهو عن شركات إدارة الموانئ العالمية و كاتبها مستشار بيت الخبرة peters of Baltic Maritime Advisers والرابع عن السفن السريعة نشرت في مجلة فيربلاي في يوليو 1999 والخامس عن ثورة في سفن الركاب والسادس عن طرق حديثة للتمويل البحري .

رؤية النقل عام 2020 :

نشرت مجلة Fairplay المتخصصة في النقل البحري (في 29 يوليو 1999) مقالة تستحق العناية، وأن تؤخذ مأخذ الجد، بالرغم مما قد يبدو من قراءتها في الوهلة الأولى أنها تنتمي إلى أدب الخيال، إلا أنها تمثل رؤية علمية تستند إلى الواقع الحالي الذي يتكون من مستحدثات تم التوصل إليها نظريا ومعمليا وتجريبيا،

بما يجعل التطور المنتظر في العشرين عاما القادمة متماثلا لهذا التطور الذي لفت به هذه المقالة وعنوانها : vision 2020 أي رؤية عام 2020 . و كاتبها هو Mr. Patrick Spink رئيس التسويق الاستراتيجي لبيت الخبرة B.T. Aero and Marine وهو يبدأ مقاله بذكر أنه بعد عشرين عاما ستسمح تكنولوجيا الاتصالات الشديدة التعقيد من استخدام السفن الاتوماتية استخداما تجاريا كاملا وهو يضيف بأن معظم التكنولوجيات المطلوبة لتشغيل هذه السفن الاتوماتية متوفرة حاليا.

و هو يدعو قراء المجلة أن يصاحبوه في هذه الرحلة التخيلية بعد عشرين عاما من الآن فيقول :

"نحن الآن في عام 2020 والجو عاصف شديد السوء حتى بمعايير محيط القطب الجنوبي إذ تبلغ قوته تسعة ويزداد شدة . وبالرغم من الظروف الجوية الخيفة ، فإن ناقلة البترول ذات حمولة الـ مليون طن بترول السماء : "My Fair Lady" تمخر عباب المحيط دون هواده وهي تغادر منطقة آبار البترول، والتي افتتحت حديثا في القطب الجنوبي، وعلي المشي يقف Mr. Marvin ثابتا نشطا واثقا من نفسه، وهو يقوم بتحليل مركز السفينة عن طريق القمر الصناعي (ultra low earth orbit) ULEO في اقرب مسار له ، ثم يبين حالة الطقس بدقة، ويضمن كل ذلك في تقريره الذي يبثه إلكترونيا كل ربع ساعة إلى رئاسته، مع باقي التفاصيل الخاصة بحالة الماكينات والشحنة والوقود وغير ذلك من أدق التفاصيل .

ولما كان Mr. Marvin يتحمل واحدة من أكثر الأعمال مسئولية، ويقوم بعمل يعتبر من أكثر الأعمال المتفرقة في العالم. فعليه أن يعمل 24 ساعة كل يوم ، سبعة أيام كل اسبوع ولكنه مؤهل تماما، وبشكل مثالي للقيام بما هو مطلوب منه علي اكمل وجه . فهو في حقيقته عبارة عن رجل آلي روبوت (robot) يمهّد إليه بما يعرف بنظام Multitasking Automated Vessel Intelligent Management System . واختصارا لها (MARVIM) .

وعن طريق استخدام شبكة لاسلكية من المستشعرات Sensors ، ومن الحركات Motor ، ومن المؤشرات Monitors ، ومن آلات تصوير الفيديو Video

Cameras)، يستطيع مارفن أن يؤدي أكثر من 1000 عمل، ويمكنه أن يتواجد في 1000 مكان، كل ذلك في وقت واحد . انه عنصر واحد من عناصر نظام الملاحة الكونية لتشغيل السفن الخالية من لطقم البحارة من البشر .

“Global Marine Corp s latest unmanned vessel management system

اما في الناحية الأخرى من العالم ، في قرية Bibury في قلب مقاطعة كوتسوولد الإنجليزية فان الطقس أكثر اعتدالا، وهناك جلس الكابتن "كلارك كنت" يراقب شاشة استقبال لرسال المحطة الفضائية للاتصالات التي تتابع تلقى التقارير المرسلة إليه من المركز الرئيسي الموجود في جزر السنديوتش بالمحيط الهادي- المعتيرة من الدول التي لا تفرض ضرائب . بعد الانتهاء من مراجعة حسابات موعد وصول السفينة My fair lady، ويقوم بعرض بيع ما تحمله السفينة من بضاعة البترول في السوق المستقبلية (five – day futures market) . ثم يخطط رحلتها القادمة متوخيا الاستفادة القصوى من التغيرات المنتظرة في السوق الفوري spot market . ثم يقوم بمراجعة مواقف السفن التسعة و التسعين التي تحت قيادته . إن الكابتن كلارك كنت واحد من الاربائة العشريين المتمركزين في مراكز منتشرة علي البر حول العالم، وهم الذين يقومون بتشغيل الأسطول الكوني والمكون من أكثر من 2000 سفينة .

ثم يقوم بفتح جهاز استقبال لتسجيل كل الأحداث وتحليلها وتنبيهه إلى النتائج المحتملة وأي مشاكل قد تتولد عنها . ثم يقوم الكابتن "كلارك كنت" بمغادرة مكتبة كي يتناول طعام الغداء في الفندق الجاور . ولثناء مغادرته المكتب يترك لمساعدته الآلي أمرا كي يتصل بوالده لتهنئته بعيد ميلاده ، إذ ان والده "كلارك كنت الأب" كان في ذلك الوقت يتمتع بالاحتفال بعيد ميلاده من خلال رحلة بحرية يقوم بها علي ظهر السفينة السياحية "نيرفانا" والتي يبلغ عدد ركابها 4000 راكب، تبحر بهم خلال مياه البحر الكاريبي ، وكان الجو جميلا منعشا .

اما "كلارك كنت" الأب فقد افل خط الفيديو الشخصي المتصل بابنه كي يستمتع بمشاهدة إحدى عروض الفيديو التي اختارها من بين 5 مليون تسجيل

تعرض بشكل ثلاثي الأبعاد، وجهاز الفيديو هو الذي يختار له العرض تبعاً للمواصفات التي يضعها الكابتن كلارك الأب في الجهاز، وأخيراً يتمكن الابن من الاتصال بوالده كي يهنئه بعيد ميلاده .

وقد تعتقد أيها القارئ العزيز أن هذه القصة لا تبدو أن تكون من قصص الأحلام الخيالية المنطلقة أكثر منها أن تكون رؤية محتملة عام 2020، ومهما كان اعتقادك فإنه من الضروري أن نبين هنا أن كل التقنيات المطلوبة لتحقيق هذه الرؤية موجودة اليوم وأن كانت بعض أجزائها موجودة في شكلها الابتكاري فقط، ولا تزال في مرحلة التجارب .

و عند تقييم درجة الواقعية في مثل هذه السيناريوهات، نجد عنصرين رئيسيين يجب أن نتذكرهما دائماً : تطور الاتصالات للتحكم من بعد، والاتصالات المتحركة وتكنولوجيا المعلومات Remote \ mobile communications developments and I T development .

لقد خاضت تكنولوجيا الاتصالات الفضائية الكونية للاستخدام التجاري ثورة خلال السنوات العشر السابقة، وتم خلالها استثمار أكثر من 50 بليون دولاراً، مستخدمة الكثير من التطورات الاستراتيجية الحربية (برنامج رونالد ريجان المسمى " حرب النجوم ") ثم زيلت 50 بليون دولاراً أخرى لاستخدامها خلال السنوات الخمس التالية، وتطورت محطات الاتصالات الفضائية satcomms terminals بعد أن كانت الكابينة كبيرة الحجم أصبحت الآن تتكون من ثلاث أدرج للمقاتلات المعلومات، وأصبحت المحطة ذات قدرات هائلة للاستخدامات المبتكرة العديدة . فزادت سرعة نقل المعلومات فيما بين ثماني إلى 16 ضعفاً ، وباستخدام الإرسال الكفاء للموجات الفضائية المعروفة باسم just - launched bandwidth - efficient satellite technology .

امكن محطة إنمارسات (Inmarsat B Terminal) أن تبث بسرعة تصل إلى 512 كيلوبايت في الثانية (512 k b p s) من السفينة و 2 ميل بايت في الثانية (2 mbps) إلى السفينة . وهذا يعتبر أسرع مائة مرة من سرعة بث محطة الإنمارسات في عام 1990 . وفي ذات الفترة ، انخفضت أسعار الاتصال بالمحطة فيما بين

80 ، 90 بالمائة ، ويعتبر التقدم في تكنولوجيا المعلومات في العالم أشد اندفاعا . فمنذ ان استخدم المايكروبروسسر Microprocessor في عام 1958 ، اخذت سرعة التغيرات تأخذ بالأنفاس انبهارا ، ولقد تنبأ مخترعه ان معدلات (القوة، الحجم، السعر) سوف تتضاعف كل سنتين بخليط من تزايد القوة ضعفين أو تناقص الحجم أو السعر إلى النصف في السنة نفسها.

ويمكن القول ان هذه المعدلات بالرغم من بعض الاستثناءات القليلة- قد حافظت علي نفسها او زادت عليها ، وان الإطار الزمني قد أمكن الآن تخفيضه إلى حوالي 18 شهرا لكل تضاعف منها .

وإذا أمكن استخدام هذه المعدلات في التطور الذي أدخل علي أكبر سفن حاملات الصب الموجودة عام 1958 ، فان هذه السفينة بمفردها سيمكنها من حمل الإنتاج الكلي السنوي لحقول البترول في غرب إفريقيا ، ويمكنها نقل حمولة ماثلة لرحلة من كوكب الأرض إلى كوكب مارس ، والرجوع بكمية وقود واحدة ، سوف تكلف حوالي 5 دولارات ، ويمكنك ان تضعها في صندوق أعواد الثقاب (الكبريت) عام 2020 .

ومن خلال هذه التطورات الحالية ، فان اعتبار فترة عشرين عاما لمواصلة التطورات، ستكون فترة معقولة تماما للاعتقاد بأن الرؤية التي تصورناها في اول هذه المقال لتتحقق عام 2020 هي واقعية ومحملة . والعقبة لن تكون تكنولوجية ، ولكن العقبة هي في مدى قدرة تخيلنا، ومدى قوة عزيمتنا لتحقيق هذه الرؤية، والبدء منذ الآن لإعداد أنفسنا لها .

ماذا يمكن أن نستخلصه من هذه المقالة السابق ذكرها :

أولا : ان كل ما جاء فيها من تصورات قد بنيت علي اساس علمي تكنولوجي حقيقي موجود حاليا، وان كانت بعض جزئياته لا تزال في طور التجريب البحثي و النظري .

ثانيا : إن فترة العشرين عاما المقترحة لتحقيق هذه الرؤية، هي فترة معقولة تماما، وهي فترة إن أحسن الإعداد لها منذ الآن فانه يمكن للدول التي تسمى " الدول الواعدة " Emerging countries " ان توفق اوضاعها منذ الآن، وخاصة في الإعداد الدقيق لاستقبال التكنولوجيات المتقدمة، وعلي الأخص تكنولوجيا

-321-

الاتصالات والإنترنت - تكنولوجيا الحاسبات الإلكترونية - تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا اللوجيستيات . وتوفير الأوضاع يعني البدء في التخطيط لإعداد الدولة الحديثة، والمجتمع الحديث بعمل انقلاب شامل في الأداء الحكومي - في التعليم - في البنية الأساسية - في التدريب المهني - في الإعلام، وباختصار إيجاد المجتمع المعرفي عالي الإنتاجية، يعرف هدفه، ويقتنع به والتفاني في الوصول إليه - أنه مجتمع التجارة الإلكترونية حيث ستصبح تكنولوجيا الاتصالات هي روح الحياة في العالم . ولدينا الفرصة ولدينا الوقت و لدينا كل مقومات النهوض لسد الفجوة بيننا وبين العالم .

سفن الحاويات الجيل القادم:

1- مما لا شك فيه أن هناك تغييرات كبرى تحدث الآن في ميدان النقل بالحاويات على المستوى الكوني، وهو ما يجب أن تستعد له كل ميناء . في عام 1972 دخلت خدمة التجارة بين أوروبا والشرق الأقصى سفن باناماكس حمولة 3000 حاوية مكافئة عشرين قدما تابعة لشركة OCL و كانت تعتبر أكبر سفن حاويات في العالم في ذلك الوقت ، وفي عام 1981 بنت شركة هاباج لويد سفن حاويات طاقة 3500 حاوية مكافئة تبعتها شركة يوناييتد ستيت التي أدخلت الخدمة سفن طاقة 4300 حاوية مكافئة عام 1984 وكل هذه السفن كانت تستطيع عبور قناة بنما .

2- في عام 1988 استخدمت شركة APL سفن متعدية حجم قناة بنما طاقة 4340 حاوية مكافئة، وفي الفترة من 1993-1999 بنيت سفن طاقة 4000 حاوية مكافئة وأكثر بلغت عددها 234 سفينة بالإضافة إلى 60 سفينة أخرى ينتظر تسلمها في بداية الألفية الثالثة . وفي عام 1996 تم بناء السفينة Regina maersk طاقة 6000 حاوية، وإن كان في استطاعتها شحن 7760 حاوية مكافئة . ومن ملامح أوامر بناء السفن للتسليم فيما بين 1999 و 2001 التركيز على سفن متعدية لقناة بنما (post panama) طاقتها تزيد من 4000 حاوية تمثل 60% من أوامر البناء. وتعتبر السفن التي طاقتها 4500 حاوية ذات سرعات عالية تصل إلى 27 عقدة . ويعتبر عام لا ارتفاع تكلفة

استهلاك الوقود والتكاليف الرأسمالية دافعا أساسيا لعدم زيادة السرعة عن هذا القدر. وإن كانت شركة نوراسيا قد قررت بناء سفن روافد سرعتها 30 عقدة طاقة 1500 حاوية. وأصبح من المفيد الجمع بين استخدام سفن سريعة لرحلة طويلة، مع سفن روافد أكثر سرعة، بما يؤدي إلى تحسين أساسي في زمن تسليم الحاويات من خلال عملية إعادة الشحن.

3- هناك بعض الآراء التي تقلل من فوائد السفن الكبيرة، فيقول مدير شركة يابانية. " أن السفن الكبيرة التي تصل طاقتها إلى 15000 حاوية، وما يصاحبها من بنية أساسية بالميناء ليست هي الحل، وإنما تؤدي إلى زيادة كبرى في التكاليف الثابتة، وتحد من مرونة الخدمة " ولا يمكن لأي قسآن أن يمثلا مثل هذه السفن العملاقة بما سيؤدي إلى انخفاض فئات النولون لجانب مزيد من الحاويات المملوءة بالبضائع " .

4- غير أن هيئة تصنيف السفن جرمانتشرلوينز (GL) ترى في دراسة لها أن السفن طاقة 15000 حاوية يمكن أن تعمل في التجارة الكبرى فيما بين الشرق والغرب في حوالي عام 2010 ، وطبقا لهذه الدراسة فإن هذه السفن العملاقة ستخدمها سفن روافد طاقة 3500 حاوية مكافئة لتوزيع الحاويات بين الموانئ الكبيرة في الإقليم ، ويصاحبها سفن روافد أصغر طاقة 1500 – 2000 حاوية لتوزيع الحاويات إلى الموانئ الأصغر .

5- هناك ضغوط كبرى ستضطر معها الشركات الملاحية لبناء سفن حاويات عملاقة (15000 حاوية) هي الضغوط المستمرة لتخفيض مستوى النوالين مع الحاجة الملحة لإحلال السفن القديمة بسفن جديدة، بما يعني أن الشركات تحتاج إلى البحث المستمر لتحقيق اقتصاديات الحجم، عن طريق زيادة طاقة السفن من أجل تخفيض وحدة التكاليف الحاوية، ولضرورة الاستغناء عن السفن للتقادمة تكنولوجيا، ودخول سفن جديدة أكبر طاقة .

6- ويتوافق رأي دي مونية مع هيئة (GL) والذي يتنبأ بأن مستوى نمو حركة الحاويات فيما بين 2000 ، 2020 سوف يتضاعف حتى في أقل التقديرات فيقول : " سيستمر التركيز في شركات الملاحة لتتحول إلى شركات نقل عملاقة

جديدة متعددة الجنسيات تعمل كموردي لوجستيات فيما بين القارات، على أساس من الرف إلى الرف. لها قوة احتكارية القلة لنقل أحجام هائلة من البضائع على الطرق فيما بين الشرق والغرب، وستؤدي ضغوط الشاحنين من أجل تخفيض التكاليف اللوجستية إلى الزيادات المستمرة في أحجام السفن المنتشرة على الطرق الرئيسية، وكل ذلك يجعل احتمال استخدام سفن الحاويات السريعة ذات طاقة تصل إلى 15000 حاوية مكافئة لعشرين قدما مقبولا، وإن تدخل هذه السفن في أربعة أو خمسة موانئ فقط في جيلول بإطارها ببينولي . و لكن دور السفن طاقة 15000 حاوية سوف يكون في جميع الأحوال مخالفا تماما لدور السفن الكبيرة حاليا وذلك تبعا لدي مونية (1997) فيقول: إن مثل تلك السفن سوف تستعمل كلية من أجل القيام بخدمة التجارة بين الشرق والغرب بسرعات كبيرة لرحلات طويلة المدى ، وسوف تتردد فقط على موانئ منصات بحرية على مسافة من الساحل off – shore ports و منها يعاد شحن جميع الحاويات الواصلة . وهذه السفن العملاقة سوف تتردد على حوالي خمس محطات إعادة شحن تختار موقعها بعناية على طول المسار الرئيسي فيما بين الشرق والغرب وهو ما يسميه دي مونية " نظام عقد الموانئ المنصات الحورية العملاقة" (Necklace of off – shore mega – hubs) على أن التحالفات الكونية الخطية للخطوط الملاحية (Global liner alliances) لا تحتاج بالضرورة إلى التردد على الموانئ نفسها ذات المنصات العملاقة، على أساس أنه سيكون هناك طلب لزيد من المراكز الحورية لإعادة الشحن لخدمة مجموعات الشركات الخطية المتنافسة. ويضيف دي مونية قائلاً بأن خيط عقد الموانئ المنصات العملاقة قد بدأ فعلا، مشيراً إلى قيام محطات الحاويات العملاقة في الآونة الأخيرة في جيويوتا تاورو ، وفي ميناء رابيسوت في عمان ، وميناء فريبورت في جزر البهاما ، وميناء مانزانيلا في المكسيك وهذه المحطات العملاقة هي موانئ مركزية كونية Global pivot ports والتي سوف تمتد منها خدمات سفن روافد ذات طاقات مختلفة إلى موانئ إقليمية مركزية Regional pivot Ports ، ومنها إلى موانئ رئيسية نصف إقليمية " Sub-regional main ports " ثم إلى الموانئ الرافدية " Feeder Ports "

7- القيود علي الموانئ التقليدية : أن الكثير من موانئ السفن الخطية التقليدية لم تصمم لاستقبال السفن العملاقة للحاويات، فهذه الموانئ تقع أصلا قريبة من التجمعات السكانية ، وغالبا ما تكون في الوديان عند مصبات الأنهار التي تتدفق في مياهها الرواسب الطينية . وتكمن المشاكل الأساسية التي تواجه هذه الموانئ فيما يتصل بتداول السفن العملاقة هي أعماق المياه التي تستمر فيها عملية الاطماء ، كذلك تواجه مشاكل التكسب الخطير لحركة المرور علي البر بما يخلق اختناقات محلية متزايدة ، وثالثا تعاني معظم هذه الموانئ التقليدية من ندرة المساحات الأرضية للتوسعات المستمرة في حركة نمو تدفقات البضائع المارة بها ، ورابعا فإن هذه الموانئ تتعرض لضغوط بيئية شديدة . ولذلك يرى دي مونية أن تغير دور السفن العملاقة سيؤدي إلى ضرورة وجود نوع خاص من الموانئ لخدمة هذه السفن، وسيكون موقع الميناء بالضرورة في مكان مركزي لخدمة المنطقة كلها، وليس مع بتقليل تكاليف خدمة الروافد إلى أدنى حد . وهو يرى أن هذا " العقد " من الموانئ العملاقة سوف يحتاج إلى العشرين عاما المقبلة كي يتم تحقيقه ، ولكن البداية قد بدأت فعلا .

8- العنصر الرئيسي في قيام الميناء المحوري العملاق لإعادة الشحن سيكون الموقع . والموقع المثالي هو المكان الملاصق إلى الشرايين الرئيسية للملاحة، وحيث يكون زمن انحراف السفينة عن خط السير الرئيسي لها في أدنى حد ممكن، بما يجعل زمن الإبحار علي الشرايين الرئيسية للملاحة أقصر ما يكون، مع استخدام خدمات روافد سريعة ، وبما يحقق القدرة التنافسية لخدمات تدفق البضائع من الباب إلى الباب لاختلاف سلاسل النقل، من بدء الرحلة إلى نهايتها، من حيث الزمن والتكلفة مع توفير المرونة في خدمات التردد المباشر على الموانئ المحورية، وتعدد الخيارات لدخول هذه الموانئ تبعا لتغير الظروف. ولما كانت مواقع الموانئ المنصات أكثر اقتصادا من حيث تطورها ونموها تبعا لتطور الظروف، ومن حيث أعمال الصيانة والإصلاح من الموانئ الحالية فإنه ينتظر كذلك انخفاض تكاليف إدارة وتشغيل هذه المنصات، بما ينعكس على تخفيض تكاليف الرحلة لشركات الملاحة العملاقة أكثر فأكثر. ويمكن لسفينة حاويات سريعة طاقة 15000 حاوية مكافئة أن تتردد علي موانئ منصات عملاقة لإعادة الشحن ، ومتصلة

مباشرة بسفن روافد سريعة لنقل البضائع في الحال إلى ميناء الوصول النهائي ، أن يؤدي ذلك في النهاية إلى سرعة كبرى في رحلة تسليم البضائع إلى أصحابها والفكرة الأساسية لنظام " العقد " هو زيادة الطلب على خدمات النقل عبر عدد أكبر من الموانئ في أي منطقة ، وسيعمل نظام تدفقات سلسلة النقل الكونية العملاقة على خلق الظروف المناسبة لتحقيق ذلك . كذلك تعتبر تكريرك قاع ممرات دخول الموانئ الرئيسية من التكاليف المستمرة الباهظة للمحافظة على عمق الممرات باستمرار من عملية الاطماء، وهذه العملية يجب أن تضع في الاعتبار قوة الخوازيق التي تسند الأرصفة، والبنية الأساسية للميناء لتحمل ثقل الروافع المقنطرة المتحركة على حافة الرصيف، كما أن السفن طاقة 15000 حاوية مكافئة ستحتاج إلى زيادة العرض لتتلاقى الزيادة في الطول وفي العمق . كذلك تحتاج السفن العملاقة إلى زيادة الإنتاجية لشحن وتفريغ حمولتها من الحاويات، وذلك بزيادة عدد الروافع التي تعمل على السفينة الواحدة إلى ستة رافعات للعمل في آن واحد. وستحتاج السفن العملاقة إلى مواصفات جديدة للروافع من حيث مدى وصول ذراعها إلى أقصى مسافة لراصات الحاويات طولا وعرضا، وستحتاج السفن العملاقة إلى تشغيل الأرصفة بأنظمة كاملة الاتوماتية لإخلاء ساحات الحاويات بسرعة، وتلاني تكسيها حول الروافع، وتستطيع العمل 24 ساعة مستمرة . وستحتاج خدمة التردد الأسبوعية للسفن طاقة 15000 حاوية مكافئة على موانئ المنصات إلى أعداد أقل من السفن ذات السرعات الكبيرة، وإلى إنتاجية عالية جدا على طول سلسلة النقل بما سيحتاج إلى بنية أساسية بمواصفات خاصة من الطرق البرية وخدمات السكك الحديدية السريعة، وقيام نظم جديدة لتخليص البضائع من المنطقة الجمركية، وإلى عنصر بشري مختلف المهارات والتخصصات تبعا للنظم الأتوماتية الكاملة التي ستستخدم . كل ذلك يحتاج إلى تغيير كامل في عالم كامل التغير شديد المنافسة والتحدي .

شركات إدارة الموانئ العالمية :

خلال السنوات العشر الماضية كانت معدلات نمو درجة اختراق الحاويات للبضائع العامة حوالي 2 % سنويا، ثم زادت حاليا إلى حوالي 57 في المائة، وينتظر أن

تصل في خلال السنوات العشر القادمة إلى درجة التشبع . وفي عام 2005 سيكون هناك 800 مليون طن من بضائع الحاويات تتحرك فيما بين موانئ العالم ، وإن حركة الروافد بالحاويات ستمثل حوالي ربع جميع رحلات الحاويات بما سيساوي 82 مليون حاوية مكافئة 20 قدما تتحرك عبر الأرصفة، بما في ذلك الحاويات الخالية .

و يلاحظ تقرير "بيترز" تزايد أهمية النقل متعدد الوسائط في ناحية البر للوصول إلى محطات الموانئ الجافة للحاويات، بما يكفل التدفق السريع عديم العوائق للبضائع فيما بين نقطة بدء الرحلة البحرية للحاويات أو نهايتها، وبين الموانئ البحرية . ولكن قبل كل شيء فإن معدلات الإنتاجية في جميع نواحي عمليات تشغيل المحطة يجب أن تتحسن كثيرا، فحاليا نجد أن كثافة المحطة تبلغ 100-300 حاوية مكافئة لكل فدان (acre) وتبلغ الإنتاجية 30 حركة بالنسبة لساعة الرفع ، وتبلغ زمن بقاء الحاوية ستة أيام ، ودوران اللوري ساعة واحدة أما عمق المياه فسيصل علي الأقل إلى 36 قدما . ولكن المنتظر بالنسبة للإنتاجية في المحطات مستقبلا ستكون 1000 – 2000 حاوية مكافئة للفدان ، 50 حركة بالنسبة لتشغيل الرافعة ساعة واحدة ، وثلاثة أيام فترة انتظار الحاوية داخل المحطة ، وستكون مدة دوران اللوري داخل المحطة أقل من 30 دقيقة ، وسيكون عمق الرصيف 50 قدما . يقول "بيترز" كذلك بأنه يعتقد أن نسبة اشغال المحطة حوالي 80 في المائة ستكون نسبة معقولة جدا .

ثورة السفن السريعة : (Fast ship)

تكونت شركة "فاست شيب" لتنفيذ مشروع السفينة السريعة، ستكون تكلفة السفينة حوالي 220 مليون دولارا . ويقوم مشروع السفينة السريعة علي أساس الرحلة سبعة أيام من الباب إلى الباب عبر شمال المحيط الأطلسي، وسيكون لها محطة خاصة بها، مما سيغير من طبيعة النقل وستكون مدة عبور المحيط الأطلسي أربعة أيام، مع الالتزام بأن تكون مدة تسليم البضائع في حدود سبعة أيام " مدة تسليم تلتزم به الشركة دون زيادة " وستحمل السفينة 1423 حاوية مكافئة، وستكون سرعة السفينة 40 عقدة، وعند وصول السفينة إلى البناء سيتم شحن وتفريغ السفينة في ست ساعات مستخدمة نظام الدحرجة علي قضبان (based roll on-Rail roll off system) .

وصمم نظام تداول البضائع بحيث يكون عالي المرونة، قادرا علي تداول البضائع غير الحواة، ويستخدم قطارات تستخدم مسطحات تسير علي قضبان من خلال نظام الدحرجة .

وستكون هناك أعداد من المسطحات التي تسير ذاتيا، بحيث يستطيع كل مسطح حمل حاويتين 40 قدما أو أربعة حاويات 20 قدما . (Fairplay July، 99) .

ثورة في سفن الركاب :

تم الاتفاق علي بناء 40 سفينة "فندق-كازينو" ستكون حمولة كل واحدة إجماليا 450000 طن وستكون أكبر سفن تم بناؤها في العالم، وسيقوم ببناء هذه السفن ترسانات بناء السفن الصينية. ويتكون الاتفاق المبني علي بناء ثلاث سفن من هذا النوع بسعر إجمالي 6 بليون دولار، بما يشمل جميع البنية الأساسية المطلوبة لتشغيل هذه السفن، بما يشمل الفنادق و سفن عبارات عالية السرعة لنقل 10000 زائر في اليوم الواحد لارتياح الكازينو الذي سوف يقف في المياه الدولية . والعقد الأساسي سيشتمل علي بناء 40 سفينة تساوي 80 بليون دولار، يتم بناؤها خلال العشرين عاما القادمة، وستشمل السفينة 21 سطحاً، وسيكون طولها 430 متراً وعرضها 100 متر وستحمل فوق ظهرها 9600 راكب مخصص لهم 3000 جناح يتراوح حجم الجناح الواحد منها بين 90 إلى 360 "متراً مربعا"، وبالإضافة إلى ذلك، ستكون السفينة قادرة علي استقبال عدد آخر يبلغ 10000 زائر يوميا، يمكنهم استخدام سفن عبارات لنقلهم من السفينة إلى البر والعكس كذلك. وستكون الفكرة الأساسية لهذا المشروع أن هذه السفن سوف تقوم بتنظيم ألعاب القمار معفاة من الضرائب مع كافة أنواع الترفيه التي لا يتخيلها العقل . حيث ستقف هذه السفن في المياه الدولية خارج المياه الإقليمية للميناء الذي تختاره، وسيكون لكل سفينة في الميناء المواجه لموقع السفينة قاعدة واسعة للأعمال اللوجستية من مخازن وإقامة الطاقم . 2000 page 22

Fairplay; January 20;

طريقة مستجدة للإعارة : Japanese innovation on leasing

بسبب الأزمة الاقتصادية التي تواجه اليابان، فقد تولدت عدة أفكار أساسية في مجال تمويل السفن . وإحدى هذه الأفكار لا تستلزم أن تمتلك الشركات الملاحية أساطيلها، أو حتى أنها لا تستلزم استئجارها من ملاك سفن آخرين . وبدلاً من ذلك، فإن النظام المسمى النظام الياباني للإعارة (Japan operating lease JOL) system وعن طريق هذا النظام، فإن السفن تمتلكها شركة خاصة للملك، وهي التي بدورها تمتلكها مؤسسة تمويلية خاصة .

وهذا النظام يعمل على نقل عبء الدين بعيداً عن الميزانية الخاصة بالشركة الملاحية، ويمكن تطبيق هذا النظام بالنسبة للسفن المستعملة التي ترغب الشركات الملاحية بيعها لتقليل حجم الديون في ميزانياتها، وطبقاً يعاد إعارة السفينة مرة أخرى إلى مالك السفينة الأصلي، عن طريق مشاركة طويلة المدى في حدود خمس إلى سبع سنوات، وهذه الأفكار هي في بدايتها، إذ أن التطور الرهيب في النقل البحري، وتكامل سلسلة النقل في العشرين عاماً القادمة سوف تحتاج إلى مؤسسات تمويلية خاصة عملاقة، وإلى أنظمة مبتكرة غير تقليدية لتوفير رؤوس الأموال .

ملحق (1)

ملحق (1)

نظم تبادل المعلومات إلكترونياً في مجال النقل المتعدد الوسائط

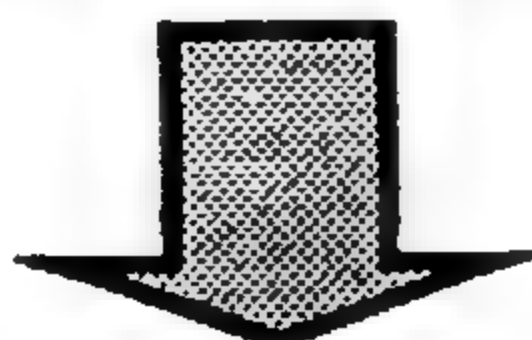
مقدمة:



- التغير من السفن البخارية إلى السفن المستخدمة حالياً.
- الزيادة في أحجام السفن.
- زيادة في سرعة السفن.
- تجميع وتعبئة البضائع
- التوسع في اقتصاديات السوق الحر.
- اقتصاديات السوق .
- الزيادة في حجم البضائع التجارية.
- عولمة الاقتصاد .

التجارة الدولية والتجارة الإلكترونية

العولمة - السياسات التحريرية - الإقليمية
تكنولوجيا المعلومات



ماذا تعنى التجارة الإلكترونية ؟

تعرف التجارة الإلكترونية على أنها إنجاز الأعمال إلكترونياً، والتي تشمل على المشاركة فى توحيد المعلومات الخاصة بالأعمال بواسطة الوسائل الإلكترونية مثل (البريد الإلكتروني - تبادل الرسائل - تكنولوجيا WWW - لوحات الإعلانات الإلكترونية - الكروت الذكية - التحويل الإلكتروني للأموال - التبادل الإلكتروني للبيانات) وتتم الأمثلة من خلال الموردين، العملاء، الجهات الحكومية، وشركاء آخرين فى سبيل الإدارة والتحكم فى العمليات الخاصة بالعميل والإدارة .

شبكة الاتصال



تتضمن التجارة الإلكترونية المعلومات التالية :

* من حاسب إلى حاسب آلي (مثال التبادل الإلكتروني للبيانات)

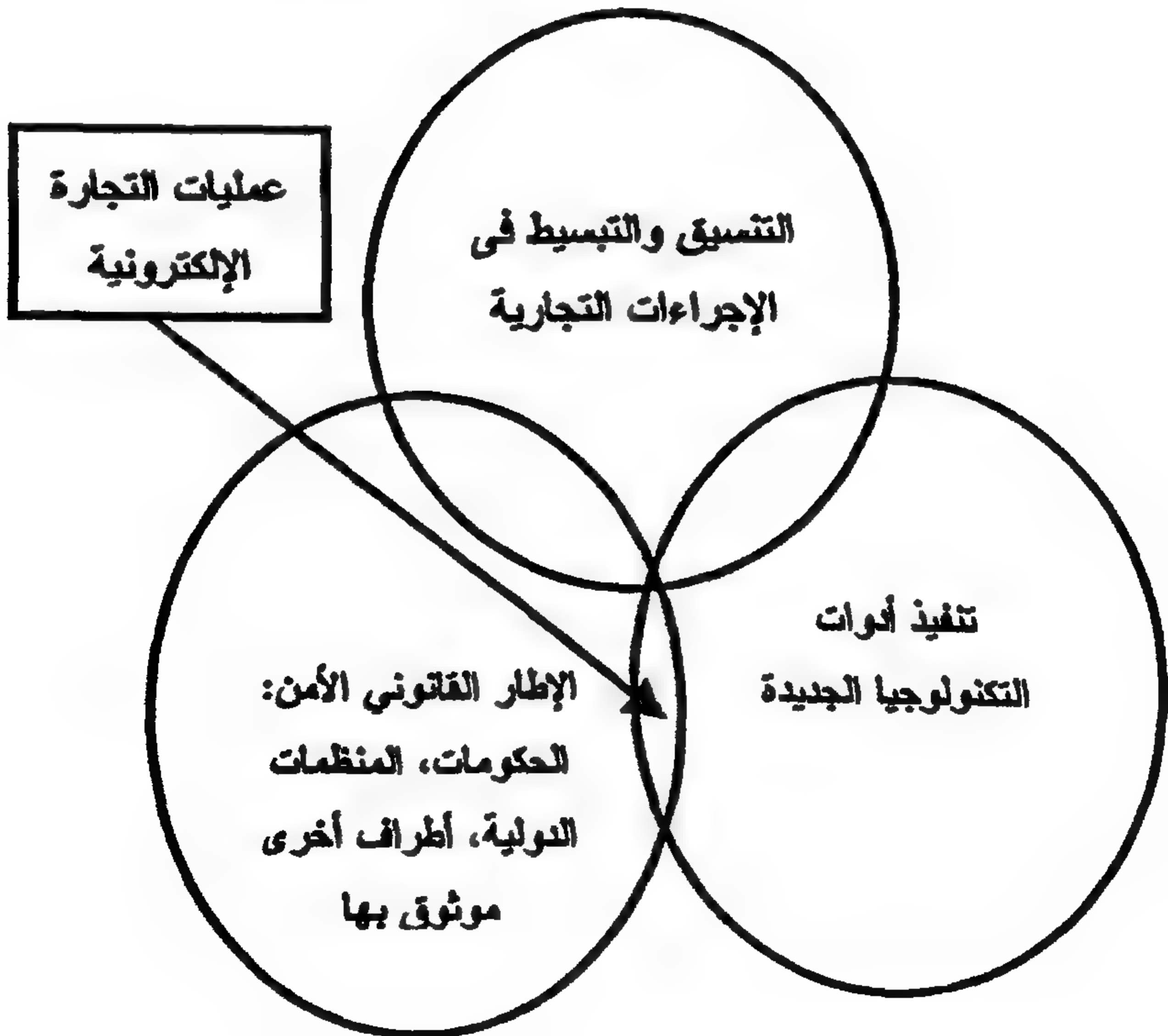
* من شخص إلى شخص (البريد الإلكتروني)

* استخدام الآلة (Bar Codes)

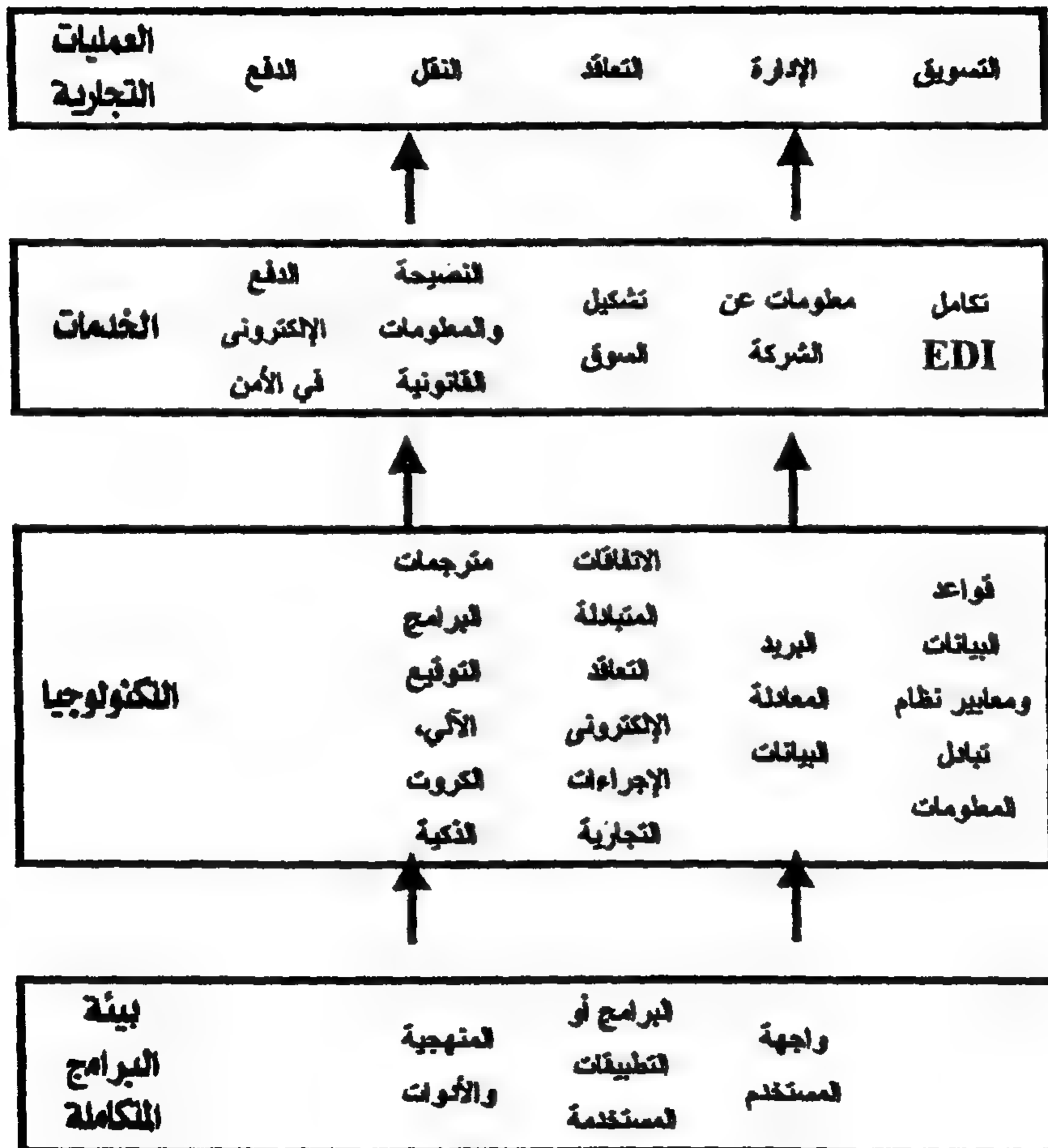
ما يترتب على عمليات التجارة الإلكترونية

- التكامل الشديد في سلسلة اللوجيستيات .
- زيادة التجارة الدولية
- إعادة توزيع الحصص السوقية
- تخفيض تكاليف الطلب والعرض
- سهولة الإجراءات .
- إعادة تعريف العلاقات التجارية
- زيادة الكفاءة وتخفيض التكلفة.

الأسس الثلاثة للتجارة الإلكترونية



نظام البرامج المستخلمة في التجارة الإلكترونية



تنسيق وتبسيط الإجراءات التجارية



التوحيد	التنسيق	التبسيط
المعالجة التطويرية للنماذج الدولية المتفق عليها للتطبيقات والإجراءات والمستندات والمعلومات	تحديد الإجراءات الوطنية والعمليات والمستندات مع الاتفاقيات الدولية والتوحيد العالمية والتطبيقات الدولية	معالجة إلغاء جميع العناصر غير المرغوب فيها، والأرولوجية في الإجراءات والمعالجة الرسمية

أدوات التكنولوجيا الحديثة

التقديم في التكنولوجيا : XML

1- يعتبر نظام تبادل المعلومات إلكترونياً من الأنظمة الأكثر حداثة، والذي يعتمد على تكنولوجيا الإنترنت :

XML = eXtensible Markup Language

2- ويوفر شريحة كبيرة من الفرص الجديدة لتبادل المعلومات التجارية على الشبكة.

3- ولكي تكون هذه التكنولوجيا فعالة على صعيد السوق العالمي، فإنه من الحيوي أن نظام عمل XML قائم على إطار خاص غير متوفر في الوقت الحالي .

تنسيق وتبسيط أدوات التكنولوجيا الحديثة في الإجراءات التجارية

* UN/CEFACT & OASIS

* تقدم XML فرصا جديدة تخدم الأعمال الدولية، وكما تقوم UN/CEFACT، وبإقامة نظام جديد لتبادل البيانات.

* وقد نشيء النظام بشراكة OASIS = organization for the
Advanced of Structured Information Standards

* يستغرق المشروع من 15-18 شهرا، ويتم مشاركة جميع الخبراء والقائمين على تقديم مثل تلك الخدمات.

بعض الجهود الدولية التي اتخذت في خصوص التجارة الإلكترونية

* منظمة التجارة العالمية:

اتفاقية تكنولوجيا المعلومات - خدمات الاتصال الرئيسية.

* منظمة الجمارك الدولية:

مجموعة التجارة الإلكترونية الاستشارية

- UNCITRAL : القانون الخاص بالتجارة الإلكترونية.

- الغرفة التجارية الدولية : مشروع التجارة الإلكترونية ECP.

- UN/ECE : وهو أساس UN/CEFACT

بعض الجهود اللولية التي اتخذت في خصوص التجارة الإلكترونية

-تابع-

- * منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD: والتي تقوم بوضع الإرشادات للقوانين المحلية وعقد المؤتمرات لإصدار تجارة إلكترونية عالمية.
- * مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية. UNCTAD.
- * G7 مجموعة الدول السبع.
- * إقامة سوق عالمية للتجارة الإلكترونية

بعض الجهود اللولية التي اتخذت في خصوص التجارة الإلكترونية

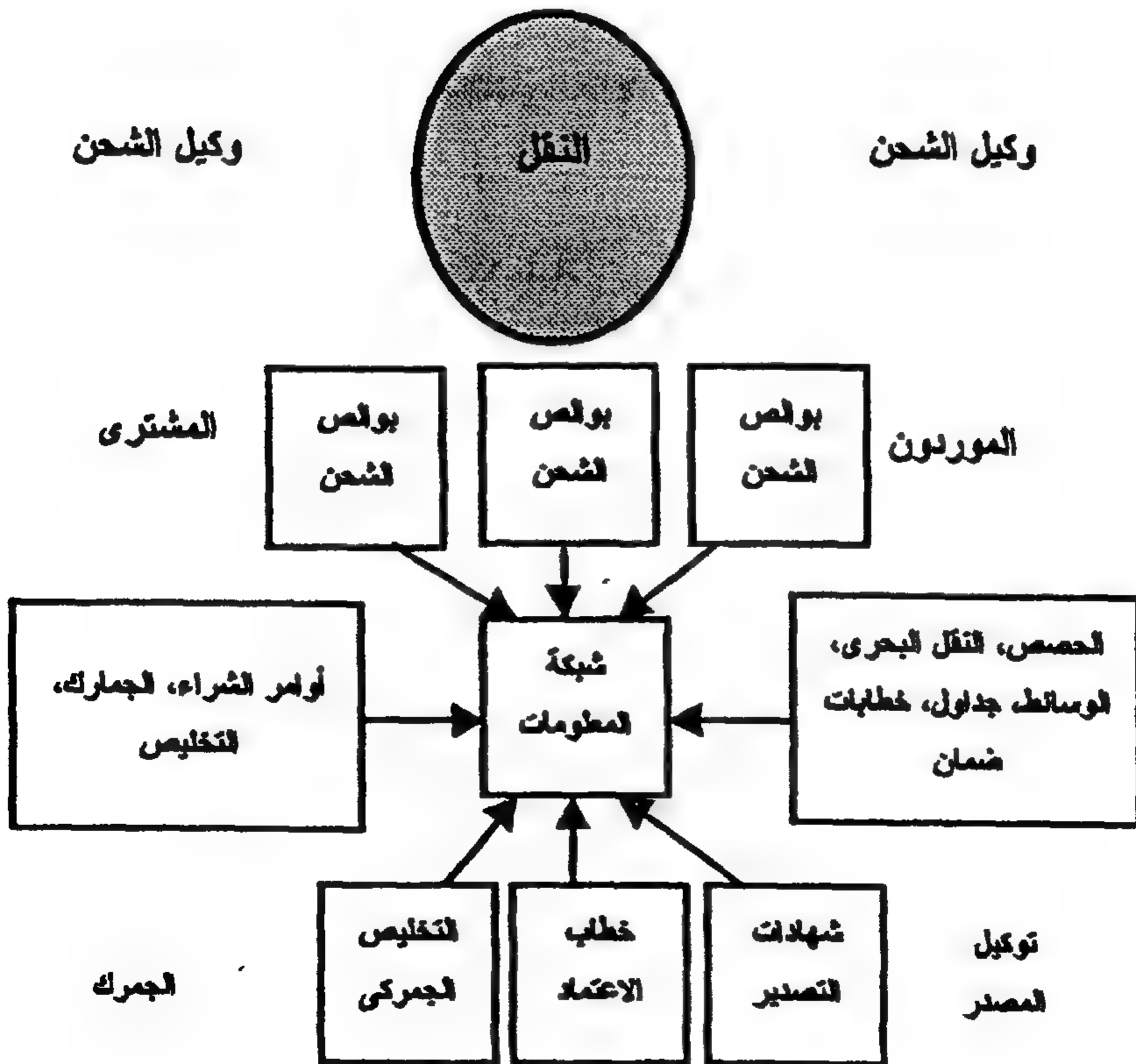
-تابع-

- * البيت الأبيض : وضع إطاراً عاماً للتجارة الإلكترونية.
- * الاتحاد الأوروبي : تكامل السوق الأوروبي ودعمه بالتجارة الإلكترونية.
- * مؤتمر القياسات الدولي : استخدام القياسات والمعايير المتعلقة بالتجارة الإلكترونية.
- * INTUGWITSH-OECED – GHIC – ICC : كل تلك المنظمات تسعى إلى إقامة خطة للأعمال مع الحكومات لتنفيذ الأعمال إلكترونياً.

الإطار القانوني للتجارة الإلكترونية

- * الإطار العالمي القانوني : UNCITRAL .
- * تحديث القوانين المحلية : الاتجار الأوروبي (في إبريل 1999- مايو 2000) وقانون التوقيع الإلكتروني في إسبانيا - سبتمبر 1999 .
- * الثقة في الأطراف الناعمة والاتفاقات الخاصة بين المنظمات في إطار تنفيذ التجارة الإلكترونية .

تبادل المستندات من خلال سلاسل التجارة



تطور السلع



مستقبل التجارة في ظل التجارة الإلكترونية

- * استبدال جميع المستندات التجارية من الأوراق، واستخدام الإنترنت وقواعد البيانات.
- * توحيد القوائم إلكترونياً.
- * القيمة المضافة : السرعة والفاعلية .
- * استكمال متطلبات الأمن والضمان .

بعض المنظمات اللوائية العاملة
في التجارة اللوائية

UNCITRAL *

WTO *

UN/CEFACT *

OECD *

UNCTAD *

G7 *

EU *

WORLD BANK *

- WCO *

ISO *

المراجع

أولا المراجع العربية

- 1 - د. احمد ابراهيم عبد الهادي: إدارة التسويق مبادئ علمية ومشكلات تطبيقية في الدول النامية، (سها: مكتبة الجامعة، بدون سنة نشر).
- 2 - إدارة الشركات الولية، (الطبعة الثالثة، القاهرة: دار النهضة العربي 2000).
- 3 - د. أحمد سيد مصطفى: المدير في عالم تغير، (القاهرة: المؤلف 1995).
- 4 - إدارة التسويق مدخل معاصر، (القاهرة: المؤلف 1994).
- 5 - إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، (الطبعة الثالثة، القاهرة: المؤلف 1998).
- 6 - تحديات العولة والتخطيط الاستراتيجي، (القاهرة: المؤلف 1998).
- 7 - د. عبد الحميد مصطفى أبو ناعم: أساسيات الإدارة الفنية - مدخل استراتيجي، (القاهرة: المؤلف 1995).
- 8 - د. عبد السلام أبو قحصف: اقتصاديات الاستثمار الدولي، (الطبعة الأولى، القاهرة: المكتب العربي الحديث، 1988).
- 9 - د. فريد راغب النجار: إدارة المشروعات الصغيرة، والمشروعات المشتركة الجديدة، (الطبعة الثانية، القاهرة: المؤلف 1982).
- 10 - السياسات الإدارية واستراتيجيات الأعمال، (القاهرة: مكتبة شعرون، 1977).
- 11 - كريستوفر أ. بارنلت، سوفترا جوشال، مترجم، سعاد الطنبولي، الإدارة عبر الحدود - الحلول بين القطرية، (الطبعة الأولى، القاهرة: الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، 1994).
- 12 - د. محيي السيد سعيد الشركات عابرة القومية ومستقبل الظاهرة القومية، (الكويت: عالم المعرفة، 1986).
- 13 - الشركات متعددة الجنسية وأثارها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1987).

- 14 - مركز الأمم المتحدة المعني بالشركات عبر الوطنية، «الشركات عبر الوطنية في التنمية العالمية - الدراسة الثالثة»، (نيويورك: الأمم المتحدة 1983).
- 15 - د. مصطفى سلامة حسين: التنظيم الدولي للشركات متعددة الجنسية، (القاهرة: دار النهضة العربية 1982).

الدراسات العربية :

- 1 - د. أحمد إبراهيم عبد الهادي: «مشكلات إدارة الأفراد بالشركات متعددة الجنسيات: تحليل بعض الدراسات العالمية»، المجلة المصرية للدراسات التجارية، (المنصورة: كلية التجارة، المجلد الرابع عشر، العدد الثاني، 1990).
- 2 - عصام عبد الفنى: «تقييم تجربة عقود الإدارة فى صناعة الفنادق المصرية»، رسالة دكتوراه غير منشورة، (بنها: كلية التجارة، 2001).
- 3 - عصام عبد الفنى: «تحليل لدى تطبيق الشركات المشتركة الصناعية فى مصر للنظرية السلوكية للمؤسسة: دراسة تحليلية للأداء فى الماضى والتنبؤ بالمستقبل حتى عام 1996»، رسالة ماجستير غير منشورة، (بنها، كلية التجارة 1988).
- 4 - عقود إدارة الفنادق المصرية.
- 5 - علي فهمي طلبه: «عقود الإدارة الفندقية» ورقة عمل لتدريب العاملين بالشركة المصرية العامة للسياحة والفنادق.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Alan E., Branch, Elements of shipping. Printce Hall (1996)**
- 2- Bernard Katz, Managing Export Marketing, (Stockholm : Gower Co., 1987) .**
- 3- Christopher A. Bartlett & Summate Ghoshal Transnational Management , (Second ed,; Chicago: Richard D. Irwin, 1995) .**
- 4- Clayton, D.G. 'Communications With Passengers' Transport March, 1976.**
- 5- Cowell, D. The Market Of Services Butterworth-Heinemann, Oxford 1991**
- 6- Dag Tresselt, P.63.**
- 7- Donald A.. Ball & Wendell H. Culloch , Jr. , International Business And Operations, (Fourth ed :, Boston : BPI Irwin, 1990).**
- 8- Donald A.Ball & Wendell McCulloch , Jr., International Business The Challenge Of Global Competition, (Seventh ed. N.J.: Mc Grow Hill , 1999) .**
- 9- Edward W. Cundiff & Mary Tharp Hilger, Mardeting In The International Environment , (N.J.: Prentice - Hall , 1988).**
- 10- Elvey, Marketing Made Simple W. H. Alien, London 1972**
- 11- Fariborz Ghadar & Others, Global Business Management In 1990s, (Washington : Beachan Pub., 1990) .**

- 12- Farms, M.T. and Harding, F.E. Passenger Transport
Prentice Hall, New Jersey 1976
- 13- John D. Daniels & Lee H. Radebaugh, International
Business And Operations , (Seventh ed .; California :
Addison Wesley , 1995) .
- 14- Kaiz, B. How to Market Professional Services Gower
Publishing, UK 1988
- 15- Lawrence, C.A. Vessel Operating Economics Fairplay
Publications, London 1984
- 16- Lee J. Kraiewski & Larry P. Ritzman, Operation
Management Strategy and Analysis , (Fourth ed. ; New
York : Addison Wesley , 1996) .
- 17- Majaro, S. Transport Needs Marketing' Journal of
General Management, Vol. 1, No 3, 1974 (p. 121)
- 18- Notes of the author from university of wols-college of
Cardiff.
- 19- Paul A.L. Evans, "Managing Human Resources In The
International Firm" In: Christopher A. Barrlett &
Sumantra Ghoshal, Transnational Management, (Second
ed.:, Chicago: Richard D. Irwin, 1995).
- 20- Reis, A. and Trout, J. Marketing Warfare McGraw-Hill,
New York 1986
- 21- Sven Olaf Hegstad & Ain New Port, Management
Contracts. Main Features And Design Issues",
(Washington: The World Bank, Vol.92 No 65, July 1990)

- 22- Thomson, J.M. Modern Transport Economics Penguin, London 1974
- 23- UNCTAD, practices and adequacy of shipping services.
- 24- Westwood, J. The Marketing Plan Kogan Page, London 1990
- 25- Wood, E.G. Marketing Guide to Small Firms Small Firms Information Service, No 5 1976
- 26- Wragg, D.W. Publicity and Customer Relations in Transport Management, Gower Aldershot 1981

الدوريات الأجنبية :

- 1- Sea Trade.
- 2- Fairplay.
- 3- Lloyd's Shipping Economist.
- 4- Lloyd's shipping management.
- 5- Containerization International.

شبكة الانترنت :

- 1- www.fairplay.com
- 2- www.imo.org
- 3- www.unctad.org
- 4- www.worldbank.com

بسم الله

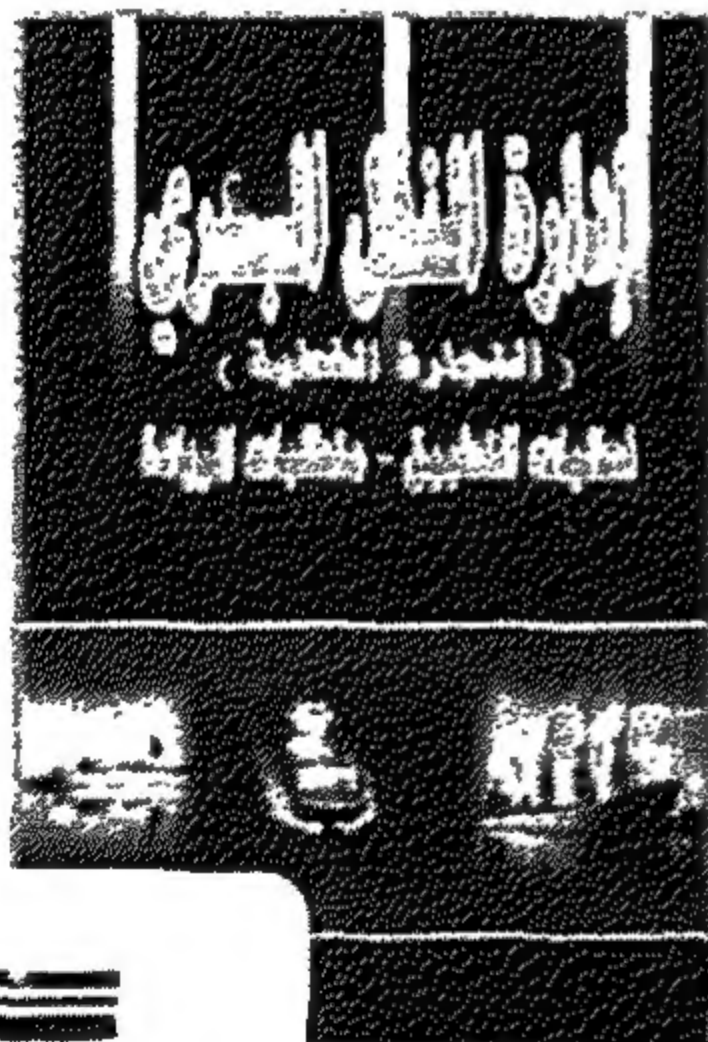


د. شريف محمد حامد عثمان شياكل

- استاذة في إدارة النقل من الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري
- مديرة إدارة النقل البحري وتباني عن الشبكة المتحدة
- بكالوريوس إدارة النقل البحري من الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري
- استاذة زائر بحرينية في جامعة البحرين
- استاذة زائر بفرع الأكاديمية العربية باللائقية بحرينية
- عضو الجمعية العربية للبحر
- له العديد من الابحاث والمراجعات والنقل الدولي وتنظيم النقل والتوريد لخدمات

- التجارة العالمية البحرية

- المؤتمرات الملاحية واستراتيجيات التجارة البحرية
- الجوانب التطبيقية لعمل التجارة البحرية
- الحاويات وأثارها على التجارة الخطية والنقل متعدد الوسائط
- قواعد سلوك النقل البحري وقرارات شركات التجارة الخطية
- تنظيم شركات الخدمات الخطية وعقود إدارتها وتشغيلها
- تسويق الخدمات الخطية في النقل البحري
- شرح البيوع التجارية الدولية
- تصورات النقل البحري حتى عام 2020
- نظم تبادل المعلومات إلكترونيا في مجال النقل المتعدد الوسائط



Bibliotheca Alexandrina



0624914



الدار الجامعية

٨٤ شارع زكريا غنيم

الابراهيمية الاسكندرية ج.م.ع

ت/فاكس: ٥٩٠٧٤٦٦ ٥٩١٧٨٨٢ / ٠٣ / ٢